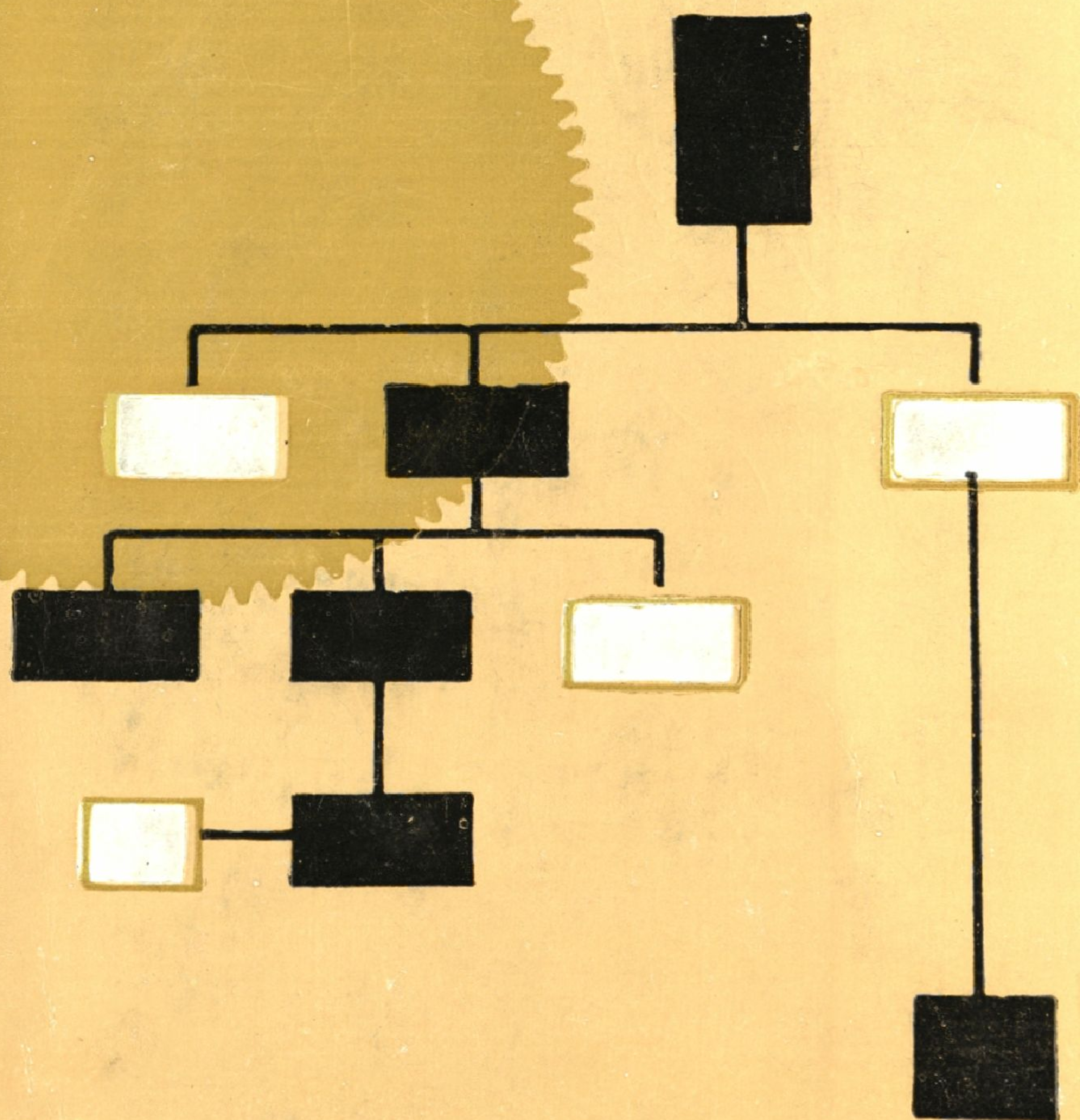
سيكولوجية العمل

والعلاقات الإدارية

١٣٨,٦
م٠س

سيكلوجية العمل والعلاقات الإدارية



دكتور صبحي عبد الحفيظ قاضي

سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية

تاليف

دكتور صبحي عبد الحفيظ قاضي

أستاذ مشارك

جامعة البترول والمعادن

١٩٨٤

الناشر

مكتبة الأنجلو المصرية

١٦٥ شارع محمد فريد - القاهرة

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على خاتم الانبياء وسيد المرسلين
(وما توفيقي الا بالله)

المقـــــدمة

لاحظ المؤلف ــ من خلال دراسته فى منهج الادارة العامة ، وتدريسه لمبادىء السيكولوجيا وسيكولوجية التكيف ، واطلاعه فى العديد من المراجع باللغة الانجليزية ــ أن هناك حاجة الى كتاب باللغة العربية يربط علم السيكولوجيا بعلم الادارة . وكانت نتيجة جهوده هذا الكتاب بعنوان « سيكولوجية العمل والعلاقات الادارية » .

وعند اعداد محتويات الكتاب كان المؤلف حريصا على انتقاء وترجمة المعلومات بطريقة توفر على القارىء الخوض فى النظريات التى لا تهمه ان كان من رجال الاعمال ، وتعطيه قائمة المراجع المستخدمة ليتمكن من الحصول على المزيد من التفاصيل ان كان من طلاب الجامعات الذين يهمهم هذا الموضوع .

ان الفكرة التى يرتكز عليها هذا الكتاب ليست اعادة سرد النظريات والمعلومات المتوفرة فى معظم كتب « علم النفس » وكتب « الادارة » بطريقة مختلفة ، ولكنها عملية دمج متكامل للحقلين . وبدمج الحقلين يمكننا أن نفهم أنماط السلوك داخل المنشآت بين الرئيس والمرؤوس وبين الزملاء وبين موظف وآخر فى منشأتين مختلفتين . واذا فهم الانسان سلوك غيره سهل عليه التعامل معه وتحسنت الانتاجية فى المنشأة أيا كان نوعها وحجمها .

يمكن النظر الى الانسان فى المنظمة على أنه يعمل لاهداف مادية اقتصادية ، أو لاهداف اجتماعية ، أو لتحقيق ذاته . وفى هذا الكتاب ليس مهما اختلاف النظريات حول الانسان العامل بقدر أهمية تأثير شخصيته وأهدافه ومفاهيمه وادراكه فى علاقته بغيره سواء أكان رئيسا أم مرؤوسا أم زميلا .

والعلاقات الادارية عبارة عن شبكة معقدة من الاتصالات يسهل فهمها نسبيا عند اخضاعها للمفاهيم السيكولوجية .

أرجو من الله تعالى التوفيق ...

المؤلف

الفهـــرس

الصـفحة

المقــدمة :

الفصـل الاول

ركائز السـلوك الانســانى

اولا ـ الشخصيـة :

الصـــفحة

الصـفحة

الصـفحة

الصفحة

الصفحة

الفصل الثالث

تاثير القيادة فى الاداء

الفصل الرابع

تحسين الاداء

الصفحة

الصفحة

الفصل السادس

التنظيم الادارى والمناخ السيكولوجى

الصفحة

الفصل السابع

اضواء على العلاقات الانسانية

الفصل الأول

ركائز السلوك الانسانى

أولا : الشخصية

ماذا نعنى عندما نقول أن فلانا من الناس له شخصية قوية ؟ أو أن فلانا له شخصية ممتازة ؟ .

بمثل هذه العبارات نشير عادة الى مدى التأثير الاجتماعى الايجابى للشخص ، اى مدى تفاعل الناس ايجابيا مع سلوك ذلك الشخص . وهناك افتراض بأن صقل شخصية الفرد أمر ممكن ويعتمد على تعلمه بعض المؤثرات الاجتماعية مثل تحسين مظهره وطريقة كلامه وتصرفاته . وذلك افتراض امكانية اكتساب عناصر معينة فى الشخصية . وهناك من يقول بأن الشخصية تعتمد على ابرز الصفات فى الشخص كأن نقول : ان فلانا له شخصية جريئة أو مرحة أو خجولة ، وهو تعريف مبنى على افتراض أن الشخصية لا تكتسب من بيئة الشخص ، ولكنها شيء خاص به .

وعندما يتحدث السيكولوجيون عن الشخصيات فانهم يركزون على الفوارق الفردية ، أى الصفات التى تميز شخصا عن آخر . وليس هناك اتفاق على تعريف محدد للشخصية ، ولكن لخدمة هدفنا فى هذا المجال نقول بأن الشخصية عبارة عن انماط مميزة للسلوك واساليب التفكير التى تحدد تكيف الشخص مع المحيط .

والسلوك عبارة عن نتيجة للتفاعل بين الخصائص الشخصية من جهة ، والمجتمع والمحيط الطبيعى للموقف من جهة أخرى .

ولكن كما سنرى فيما بعد فان نظريات الشخصية تختلف فى اطار الاعتقاد بأن صفة معينة لا تتغير مع الموقف ولا تختلف باختلاف المحيط أو البيئة التى يطرأ فيها الموقف . مثلا هل الامانة فى حد ذاتها سمة ثابتة فى الشخص فى جميع المواقف أم أنها تعتمد اساسا على موقف محدد ؟ .

واذا وجد وصف كامل لشخصية الفرد فانه يشتمل على عناصر كثيرة منها القدرات الذهنية والدوافع المكتسبة مع نمو الفرد وردود الفعل العاطفية والميول والاعتقادات الشخصية والقيم الاخلاقية . والشيء الذى

يهمنا فى هذا المجال هو اختلاف تداخل هذه العناصر مع بعضها من فرد الى آخر بحيث يمكن التفريق بينه وبين غيره .

تكوين الشخصية :

يولد الانسان بقدرات كامنة معينة . ويعتمد تطوير هذه القدرات الكامنة على مدى النضج وعلى الخبرات المصاحبة لعملية النمو . ومع ان الاطفال حديثى الولادة بصفة عامة يتصرفون بنفس الطريقة تقريبا ، فان السمات التى ستجعل كلا منهم فيما بعد مميزا عن الآخرين كامنة فيهم منذ الولادة . فالذكاء والقدرات الخاصة والمواهب المختلفة لهما حكم وراثى الى حد كبير .

ولقد وجد من خلال احدى الدراسات أن هناك فوارق فردية تلاحظ بعد الولادة بفترة يمكن تنبؤ بعض الخصائص الشخصية مثل : مستوى النشاط ، ومدى الانتباه ، ومدى القدرة على التكيف مع التغيرات فى المحيط والمزاج العام فقد يتميز الطفل بالنشاط ويمكن جذب انتباهه بسهولة ولديه القابلية للتكيف مع مواقف جديدة . وطفل آخر يغلب عليه الهدوء والاصرار على التركيز على نشاط معين ويتحفظ حيال أى شىء جديد عليه . ومثل هذه السمات الاساسية للمزاج كانت تتصف بالبقاء والاستمرار فى نسبة كبيرة من الاطفال الذين تم متابعة تطورهم ونموهم خلال اربعة عشر عاما (١) .

والامور التى قد تطرأ على القدرات التى يولد بها الطفل تعتمد على خبراته وتجاربه اثناء نموه . ويمكن التمييز بين صنفين من الخبرة : الخبرة العامة (common experience) ، والخبرة الفريدة (unique experience) والخبرة العامة هى التى يشترك فيها معظم الافراد الناشئين فى ثقافة معينة أو فى فرع من ثقافة معينة . أما الخبرة الفريدة فهى التى لا يمكن التنبؤ بها من خلال الثقافة التى ينشأ فيها الفرد .

---

(1) A. Thomas, S. Chess, H. G. Birch, « The Origin of Personality » in R. C. Atkinson (ed.), Contemporary Psychology : Readings From Scientiftic American, (1970), P. 364.

الخبرات العامة :

تشترك كل اسرة ومجتمع فى ثقافة معينة وفى اعتقادات وعادات وقيم عامة . وأثناء النمو يتعلم الطفل أن يتصرف بالطرق المتوقعة منه فى تلك الثقافة .

وفى ثقافة معقدة مثل تلك التى فى الولايات المتحدة لاحتوائها على ثقافات فرعية متعددة لكل منها وجهات نظر خاصة حول أمور متعددة مثل القيم الاخلاقية والمظهر والنجاح . فالولد الفقير الذى ينشأ فى حى فقير مزدحم تنقصه ادنى متطلبات النظافة والحياة الكريمة يتوقع منه أن يتصرف بطريقة مختلفة عن طريقة تصرف طفل آخر نشأ فى ضاحية يسكنها مجموعة من الطبقة المتوسطة وتتوفر كل الخدمات العامة والصحية والترفيهية . والمهن المختلفة قد تؤثر فى الشخصية . فمن المتوقع مثلا أن يكون هناك اختلاف بين سلوك الاطباء وسائقى الشاحنات والفنانين . ولقد أصبح التصنيف الوظيفى المذكور أقل تماسكا فى الاعوام القليلة الماضية فى الولايات المتحدة الامريكية ، حيث أنهم لم يعودوا يتعجبون من رجل أعمال مرموق يسدل شعره الى أسفل الأذنين ولم يعودوا يستغربون من امرأة تقوم بمد اسلاك التليفون فى الشوارع . ولكن الى حد ما مازال الناس يشعرون بارتياح فى مهنة أو وظيفة معينة اذا تصرفوا كما يتصرف الآخرون فى نفس المهنة أو الوظيفة .

ويمكن أيضا تنبؤ السلوك اذا كان فى اطار اجتماعى معروف . فعلى سبيل المثال نستطيع الى حد كبير أن نتوقع كيفية سلوك وتصرف مجموعة من الناس فى احتفال رسمى أو مباراة فى كرة القدم أو فى جنازة .

ومع أن الظروف الثقافية لمجموعة ما تؤدى الى صفة عامة للمجموعة ، فان الشخصية الفردية لا يمكن أبدا تنبؤها بصفة تامة من معرفة المجموعة التى نشأ فيها الشخص وذلك لسببين :

١ ــ اختلاف التأثير الثقافى على الشخص لانه يصدر عن اشخاص لا يتفقون فى جميع قيمهم وخلفياتهم الشخصية .

٢ ــ أن لكل فرد بعض الخبرات الفريدة التى ليست لدى الآخرين .

الخبرات الفريدة :

يتفاعل كل فرد بطريقته الخاصـــة مع الضغوط الاجتماعية . والفوارق الفردية فى السلوك قد تنتج من فوارق بيولوجية ، وهى فوارق فى القـــوة الطبيعية ، والحساسية ، ودرجة التحمل . ويتأثر الســـــــلوك بالمكافآت والعقوبـــات التى يتعرض لهـــا الشخص فى مراحل نموه ويظهر ذلك عليـــه فى المواقف الملائمة .

ان الاختلاف فى بعض تصرفات اخوة أشقاء نشأوا فى نفس المنزل يـــدل على وجود دوافع غير مكتسبة ايضـــا للسلوك .

وبالاضافة الى تأثير الوراثة البيولوجية وتأثير الثقـــافة فى تكـــوين شخصية الانســـان ، فان لبعض التجـــارب والخبرات التى يمـــر بهـــا الانسان تأثير ايضـــا . مثلا ، وفـــاة احد الوالدين قـــد تعطل بعض جوانب هويـــة الشخص المعتـــادة .

أساليب فهم الشخصية :

ان تجارب وخبرات الفرد العامة والفريدة تتداخل وتتفاعل مع الصفات الكامنة الموروثة التى تشكل الشخصية . أمـــا عن كيفية حدوث ذلك وصفة الشخصية الناتجة عنهـــا فهنـــاك نظريات كثيرة . ويمكن تجميع معظم نظريـــات الشخصية تحت اربع مظلات رئيسية :

١ ـــ السمات (Trait) .

٢ ـــ التحليـــل النفسى (Psychoanalytic) .

٣ ـــ التعلم الاجتماعى (Social Learning) .

٤ ـــ العنصر الانسانى (Humanistic) .

الجدول (١)

المحـــاور الخمسة للسمات وبعض أجزائهـــا *.

المحـــــاور	الازواج المتضادة الوصفيـــة
الانبساطية	كثير الكلام — صامت (Talkative - Silent)
(Extraversion)	منفتح — كتوم (Open - Secretive)
	مخاطر — حذر (Adventurous - Cautions)
	هادىء الطباع — سريع التهيج (Good natured - Irritable)
التقبلية	وديع — جموح (Gentle - Headstrong)
(Agreeableness)	متعاون — سلبى (Cooperative - Negativistic)
الوعى	مرتب — مهمل (Tidy - Careless)
(Consciousness)	متحمل للمسؤولية — لا يعتمد عليه (Responsible - Undependable)
	مثابر — يؤوس (Persevering - Quitting)
الاستقرار العاطفى	هادىء — متوتر (Calm - Anxious)
(Emotional Stability)	متزن — عصبى (Poised - Nervous)
	غير موسوس — موسوس (Not Hypochondiacal - Hypochondriacal)
الثقـــافة	حساس للفن والجمال — غير حساس للفن والجمال (Artistically Sensitive - Artistically Insensitive)
(Culture)	مصقول — جلف (Refined - Boorish)
	مفكر — غير تأملى (Intellectual - Unreflective)

(1) Ernest R. Hilgard et. al., **Introduction to Psychology**, (N. Y., Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1975), P. 369.

نظرية السمة لتحديد الشخصية

أنواع الشخصيات :

تعتبر عملية التصنيف النوعي من اسس دراسة معظم العلوم . وكما تم تصنيف أنواع الاحجار والصخور وانواع السحب وانواع النباتات ، حاول الدارسيون فى مجال طبيعة الانسان تصنيف الشخصيات . ومن قديم الزمان حاولت احدى نظريات الشخصية تصنيف الشخصية على اساس بنية الجسم . فمثلا الشخص الذى يميل الى البدانة كان يوصف بأنه يميل الى الانطواء، وحب العزلة ، بينما وصف الشخص ذو الجسم الرياضى بأنه يميل الى الضوضاء و الصلابة و القيام بنشاط بدنى .

وهناك نظرية أخرى قامت بتقسيم جميع الشخصيات و العناصر الشخصية فى قسمين رئيسيين هما : الانطواء والانبساط . والانطواء يدل على انسحاب الانسان من محيطه ، وبصفة خاصة فى أوقات الضغوط العاطفية والصراع . بميل الانطوائى الى الخجل ويفضل العمل بمفرده . وقد يقف الانطوائى على المنبر للتعبير عن تأييده لامر ما ويدافع عنه بقوة ولكن بالرغم من ذلك فانه يشعر داخليا بأنه غير مرتاح لما قاله . أما الشخص المنبسط فيكون عادة اجتماعيا مقبولا بين رفاقه وزملائه وينجح فى الوظائف التى تعتمد على التعامل مع الناس مثل عمل المبيعات أو التسويق .

وتبدو نظريات نوع الشخصية بصفة عامة جذابة لانها توفر طريقة سهلة للنظر فى الشخصية ، ولكن الشخصية فى الواقع أكثر تعقيدا من ذلك بكثير .

السمات ام الانواع ؟ .

بدلا من محاولة تصنيف الناس فى انواع ، افترضت نظريات السمة انه يمكن وصف الشخصية بحكم موضعها أو مكانها فى عدد من المحاور المستمرة المتصلة التى تمثل كل منها سمة معينة . ويمكن بتلك النظريات أن نحدد الشخصية على جداول متدرجة لقياس الذكاء أو لقياس الاستقرار العاطفى أو لقياس مدى الميل الى الاعتداء أو الجراة لقياس القدرة على الابتكار

أو أى عدد من المحاور الاخرى . والمقصود بالسمة المميزة اى صفة يختلف بها الانســـان أو الشخص المعين عن شخص آخر بطريقة ثابتة ومتناسقة نسبيا . وعندما نحاول وصف الاخرين بقولنا : أن فلانا ذكى ، أو ممكن اســــــتثارته بسهولة ، أو حريص أو قلق البـــال ، أو متوتر ، فاننـــا نستخدم مصطلحات تتعلق بالسمة . ويأتى تحديد السمة عادة من ملاحظـــة السلوك . فمثلا ، ملاحظة شخص يتصرف بطريقة عدوانية فى مناسبات متعـــددة تؤدى الى وصفنا له بأنه شخص عدوانى ، وباستخدام « الميل إلى العدوان » كوصف للســـمة أمر مقبول طالمـــا اننـــا نتذكر أن ذلك ناتج من ملاحظة السلوك . ولكن ينبغى عدم الاعتماد على وصف السمة لتفسير سلوك معين كـــأن نقـــول بـــأن شخصا ضرب زميله لانه يتسم بالعدوانية ، وذلك لان السلوك يمكن أن يستخدم فى تحديد السمات بينمـــا لا تفسر السمات السلوك فى جميع الظروف .

ويهتم السيكولوجيون الذين يشغلون فى حقل نظرية السمة بالآتى :

١ ــ تحديد السمات الاساسية التى توفر وصفا لـــه معنى عن الشخصية .

٢ ــ ايجـــاد طريقة لقياس تلك الســـمات الاساسية .

ولكن مـــا هى السمات ؟ هناك آلاف الكلمات التى تشير الى الخصـــائص أو الصفات فى السلوك ، فكيف يمكن ان نختـــار عدداً محدودا من تلك الكلمات بحيث تشتمل على جميع الســـمات بدون تكرار ؟ . ان احدى الطرق لتحقيق ذلك نستخدم التحليل العنصرى (Factor Analysis) . و « التحليل العنصرى » الذى يسمى احيانا « التحليل العاملى » هو عبارة عن وسيلة احصائية معقـــدة لتقليص عدد كبير من المقـــاييس الى عدد أصغر بأبعـــاد مستقلة .

مثلا لنفرض أن لديك عددا كبيرا من ازواج من الكلمـــات تصف خصـــائص الشخصية بلغة « الاضداد الوصفية » مثل : (منظم ــ مهمل ــ هـــادىء ــ قلق ــ متعاون ــ سلبى) ، ثم تطلب من مجموعة الناس أن يقيموا أصدقاءهم باستخدام قائمة طويلة من هذه الكلمات . وبطريقة « التحليل العاملى » تحصل على أقـــل عدد ممكن من المحـــاور أو العناصر التى تشتمل على اكثـــر الخصائص التى تدل عليها الكلمـــات المستخدمة . ولقد تـــم التوصـــل الى خمســـة محاور للسمة عن طريق احدى الدراســـات كمـــا هو موضـــــح فى الجدول (١) .

« والتحليل العاملى » طريقة ناجحة لحصر مجموعة من السمات الاساسية ، ولكن بسبب وجود اختلاف فى الاساليب الاحصائية وفى نمط البيانات المختارة للتحليل فان الدراسات لا تنتهى دائما الى نفس انواع أو أعداد العناصر الاساسية . فمثلا وجد بعض الباحثين خمسة عناصر أسموها « المحاور الاساسية » للشخصية بينما توصل آخرون الى عشرين عنصرا .

وبالرغم من عدم الاتفاق على سمات اساسية فان هناك بعض أوجه التطابق . فمثلا وجد أن هناك محورين ثابتين الى حد معقول فى دراسات « التحليل العاملى » للشخصية هما :

١ ــ الانطوائية ــ الانبساط .

٢ ــ الثبات ــ عدم الثبات .

ويدل محور « الانطواء ــ الانبساط » على الدرجة التى يكون عليها الاعداد الاساسى للشخص متجها فى الاتجاه الذاتى أو فى الاتجاه الآخر نحو العالم المحيط . أما « الثبات ــ عدم الثبات » فهو محور للعاطفة يتدرج عليه الانسان من (هادىء ، أو متكيف جيدا ، أو يمكن الاعتماد عليه) فى طرق الثبات الى (مزاجى الطبع ، وقلق ، ولا يمكن الاعتماد عليه) فى طرف عدم الثبات .والشكل (١) يوضح العناصر المختلفة للمحورين المذكورين .

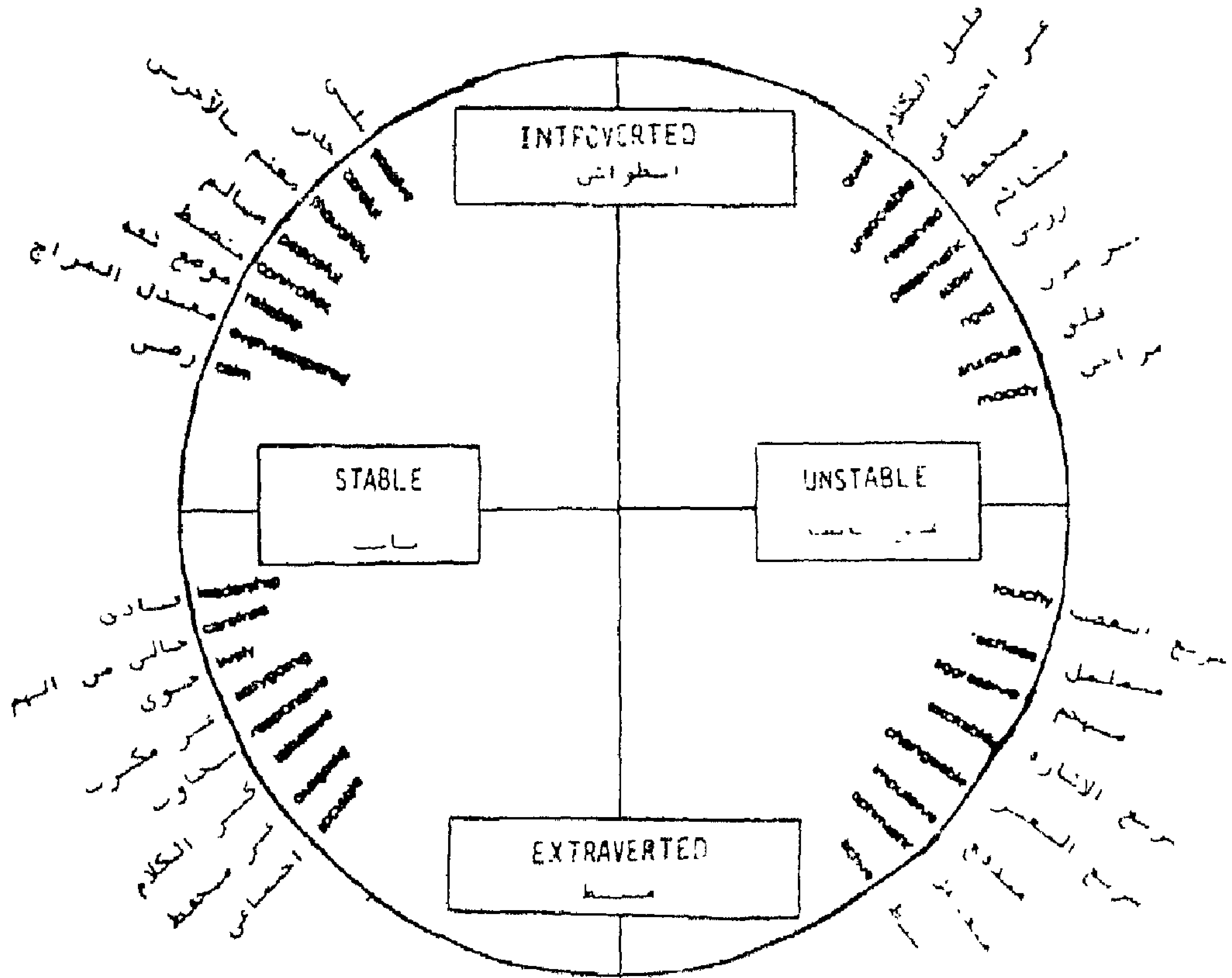
تعيين السمات الشخصية :

يمكن تعيين السمات الشخصية بطريقتين :

١ ــ يقوم الشخص بوصف نفسه عن طريق اجابته على اسئلة تدور حول ميوله وشعوره وسلوكه .

٢ ــ يقوم شخص آخر بتقييم سمات الشخص اما من خلال ما يعرفه عنه أو عن طريق الملاحظات المباشرة لسلوكه .

الشكل (١) : عناصر محوري الشخصية : (الانطــواء ــ الانبســـاط) و (والثبات ــ غير الثبات) (١) .



---

(1) Ernest R. Hilgard et.al., Introduction to Psychology, (N. Y., Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1975), p. 369.

قائمة جـــرد الشخصية (Personality Inventory)

قائمة جرد الشخصية هى فى الواقع عبارة عن استبيــان يقرر فيـــه الشخص انفعــاله وشعوره فى مواقف معينة . وهى تشبه الى حد كبير المقابلات المقننة حيث يتم سؤال كل شخص نفس الاسئلة وتعطى الاجابات على نموذج يمكن حصرها منه بسهوله بواسطة الاجهزة المخصصة لذلك . وقائمة جـــــرد الشخصية قـــد تكون مصممة لقياس محور واحد للشخصية مثل « الانطواء — الانبســـــاط » أو يمكن أن تكون مصممة لقياس سمات شخصية متعددة فى نفس الوقت بحيث تكـــــون النتيجة عبارة عن صورة جانبية للشخص (Profile) من خلال العلاقـــات التى تدل عليها من اجاباته .

ولقد استخدمت استراتيجيات مختلفة لبناء أو اعداد قوائـــم جـــــــــرد الشخصية . واستبيان « الستة عشر عنصرا للشخصية » الموضح فى الجدول (٢) هو أحد النمـــاذج ، ويعتمـــد على طريقة التحليل العاملى (Factor Analysis) فلقـــد استطاع احد الباحثين بتلك الطريقة ان يعزل ستة عشر عنصرا مميزا اعتبرها الســـمات الشخصية الاساسية . ثـــم قـــام باستحداث أو تصميـــم اسئلة لقيـــاس كل من تلك العوامـــل الستة عشر .

الجـــدول (٢)

عناصر الشخصية الستة عشر (١)

(أ) متحفظ (Reserved)	منبسط	(Outgoing)
(ب) أقل ذكاء (Less Intelligent)	أكثر ذكاء	(More Intelligent)
(جـ) يتأثر بأحاسيسه (Effected by Feelings)	ثابت عاطفيـــا	(Emotionally Stable)
(د) تابع (Submissive)	قيـــادي	(Dominant)
(هـ) جـــاد (Serious)	مـــرح	(Happy-go Lucky)
(و) نفعى (لمصلحته الذاتية) (Expedient)	حى الضمير	(Conscientious)
(ز) جبـــان (Timid)	مغـــامر	(Venturesome)
(ح) واقعى المزاج أو التفكير (لا يتأثر) (Tough-minded)	حساس (سريع التأثر)	(Sensitive)
(ط) يثق فى الغير والمحيط (Trusting)	نزاع الى الشك والارتياب	(Suspicious)
(ى) عمـــلى (Practical)	خيـــالى	(Imaginative)
(ك) صريح ومباشر (Fortright)	لاذع وعنيف الاسلوب	(Shrewd)
(ل) واثق بنفسه (Self-assured)	غير واثق (قلق وخائف)	(Apprehensive)
(م) محـــافظ (Conservative)	يميل الى التجربة	(Experimenting)
(ل ١) يعتمد على المجموعة (Group Dependent)	يعتمد على نفسه	(Self-sufficient)
(ل ٢) غير منضبط (Uncontrolled)	منضبط	(Controlled)
(ل ٣) هادىء الاعصاب (Relaxed)	متوتر الاعصـــاب	(Tense)

---

(1) John P. Dowretzky, **Psychology,** (Minnesota : West Publishing Company, 1982), P. 398.

وهناك قائمة اخرى لجرد الشخصية تسمى قائمة جرد الشخصية متعددة المراحل ويرمز لها بـ (M. M. P. I.) وهو اختصار لـ جـرد الشخصية متعددة المراحـل لولاية منسوتا) .

وبصفة مبدئية تم تطوير الـ (M. M. P. I.) لمساعدة خبراء علم النفس الاكلينيكى والامراض العقلية فى تشخيص انماط الشخصيات غير العادية . ويتكون الاختبار من حوالى خمسمائة وخمسين عبارة عن الميول وردود الفعل العاطفية والظواهر السيكولوجية والبدنية الطبيعية والخبرات او التجارب الماضية . ويجيب الفرد على كل منهـا بكلمة (صحيح) أو (خطا) او (لا استطيع القول) . وبعض العبارات هى (1) :

« احلم قليلا جدا » .

« كان أبى وامى يفرضـان على الطاعة حتى عندما اعتقدت أن الامـر لـم يكن معقولا » .

« فى بعض الاحيـان تكون افكـارى اسرع من قدرتى على التعبير عنها » .
« أنا الد أعدائى » .

ويتم حصر الاجابات بعـد اعطائهـا الدرجات تبعـا لمدى التوافق بـين الاجابات التى يعطيهـا الفرد والاجابات التى يعطيهـا المرضى الذين لديهم أنواع مختلفة من المشـاكل النفسية .

وحيث أن جدول (M. M. P. I.) مشتق من فوارق بين مجموعـات معيارية فلا يهم فى الحقيقة ما اذا كان الشخص يقول الحقيقة عن نفسـه . والشىء المهم هو أنه يقول . فلو اختـار جميع الفصاميين كلمة (صيح) وجميع الافراد الطبيعيين كلمة (خطأ) بالنسبة للعبارة : (لـم تحبنى أمى أبدا) ، فان الاجابات تميز بين المجموعتين بصرف النظر عن السلوك الفعلى للامهـات . وهذه تعتبر احدى ميزات أى اختبار يبنى على طريقـة البنـاء التجريبى لأن

(1) S. R. Hathaway and J. C. Mckinley, « A Multiphasic Personality Schedule (Minnesota) : I. Construction of the Schedule, » **Journal of Psychology,** (1940), Volume 10, page 249 - 254.

هناك افتراضا عند وضع الاختبار بان اجابات معينة تدل على اضطرابات نفسية معينة . فاختيار كلمة (صحيح) بالنسبة للعبارة : (اعتقد ان معظم الناس يلجأون الى الكذب كوسيلة لتقدمهم) قد يفترض أن يكون اشارة لجنون الارتياب (الافراط فى الشك) . وعندما ادرج هذا لعنصر فى الـ (M. M. P. I.) وجد أن المرضى المشخصين بجنون الارتياب كانوا بشكل ملحوظ أقل ميولا لاختيار كلمة (صحيح) بالنسبة لتلك العبارة من الاشخاص الطبيعيين .

المقاييس المتدرجة :

يكون الشخص متحيزا فى اجابته اذا لم يكن متحفزا للاجابة بأمانة على عناصر قائمة جرد الشخصية . فقد يكون التحيز بهدف اجاباته تعكس أمرا معينا . مثلا ، اذا اراد أن يتجنب الخدمة العسكرية فان تحيزه يكون باعطاء اجابات تدل على عدم صلاحيته . وحتى الشخص الذى يحاول أن يكون دقيقا بقدر الامكان قد تكون لديه السمات والميول التى لا يعلم عنها . ولقد تم توظيف بعض الحيل والتدابير فى قوائم جرد الشخصية للتعويض عن مثل هذه الامور ولكن النتيجة لم تكن مرضية تماما .

واحدى الطرق لتجنب هذه المشكلة هى استخدام شخص آخر لتقييم الفرد ، أما على أساس معرفة سابقة أو عن طريق ملاحظته فى مواقف معينة . ولوضع هذا النوع من التقدير فى اطار عام فان استخدام المقاييس المدرجة . والمقياس المتدرج عبارة عن وسيلة لتسجيل التقديرات التى تعطى للسمات المختلفة . وفى الجدول (٣) يلاحظ بعض الامثلة على المقاييس المدرجة .

ولكى يكون للقياس معنى فيجب على الشخص القائم بالعملية :

١ ـــ أن يفهم التدرج .

٢ ـــ أن يكون على قدر من العلم عن الشخص حتى يمكن التوصل الى تقديرات لها معنى ومدلول .

٣ ـــ أن يتجنب تأثير الهالة (Halo Effect) وهو عبارة عن هيمنة الانطباع الشخصى عن سمة او أكثر على التقدير العام للشخصية .

تقييم اسلوب السمة :

بالرغم من الجهد المبذول نحو بناء وتنقيح الاختبارات المصممة لقياس السمات ، لم يكن لاى من تلك الاختبارات قوة تنبؤية كبيرة عن شخصية الفرد . لذلك فان فائدة هذه الاختبارات قد تكون أكبر فى الفرز العام والغربلة الجماعية ، مثلا لفصل المضطربين عقليا عن الاشخاص العاديين أو الطبيعيين ، ولكنها لا يمكن الاعتماد عليها لتنبؤ بسلوك معين فى حالة فردية .

وهناك عدد من العوامل التى أدت الى انخفاض قدرة التنبؤ من اختبارات الشخصية . فمثلا هناك العديد من السمات التى قد لا تعكس الصفات المميزة الاساسية للشخص ، ولكنها قد تعتمد بقدر كبير على الموقف . فالشخص الذى يحصل على درجة عالية من الميول العدوانية قد لا يظهر اى عدوان أو تصرف عدوانى تحت جميع الظروف التى تثيره . فقد يبدى ميوله العدوانى نحو زملائه فى المدرسة ولكن لا يكون ذلك التصرف نحو والديه أو مدرسيه . وحتى مع زملائه فقد يتصرف تصرفا عدوانيا فى بعض المناسبات وليس فى كل المناسبات . ومعظم قوائم جرد الشخصية تقوم بتعريف السمات بمصطلحات وعبارات غير محددة المدلول . ولكى تكون السمات ذات فائدة لتنبؤ السلوك ينبغى أن يتم تعريفها بحسب المواقف التى يتجاوب معها الشخص بطريقة ثابتة . ولكى يمكن تنبؤ السلوك من سمة معينة مثل (القلق) فانه ينبغى تجزئة (القلق) فى أصناف محددة مثل (قلق متعلق بالانجاز) ، (قلق حول العلاقة بالانداد) ، (قلق يتعلق بالشخصيات ذات السلطة ..... ؛ وهكذا .

كما تؤثر بعض العناصر مثل السن والجنس والذكاء فى تعميم السمات المختلفة .

الجدول (أ) : بعض الأمثلة على المقاييس المتدرجة في دراسة الشخصية بطريقة السمات

السؤال أو الطلب					
كيف تصف ثقة الفرد بنفسه ؟	يعتبر نفسه غير قادر على النجاح في أي شيء	يعطي قدراته تقديرا أقل مما يستحق	يعرف بالضبط مدى قدراته	يعطي قدراته تقديرا أكبر مما يستحقه	يعتبر نفسه قادرا على كل شيء
أشر الى النقطة التي تصف رزانة الشخص .	متوتر وعصبي للغاية	قلق بعض الشيء ، ويغضب بسرعة	متوسط الرزانة والأحساس بالطمأنينة	واثق من نفسه	رابط الجأش ويتكيف جيدا مع الحالات الطارئة
كيف تقدر مدى التحكم العاطفي للشخص ؟	منخفض جدا	أقل من المتوسط	متوسط	فوق المتوسط	مرتفع جدا
هل تقاوم الشخص الآخرين ويعاديهم	لا	في النادر	في بعض الأحيان	في الغالب	دائما
كيف تقدر تصرف الوالد مع الطفل؟	لا يوجد تحكم في العاطفة أو الانفعال عند التجاوب مع سلوك الطفل	تتحكم فيه العاطفة أكثر من المنطق عند التعامل مع الطفل	يتم التعبير عن العاطفة بحرية ولكن يوجد تحكم في التصرف	يحتفظ بهدوئه وموضوعيته نحو الطفل بالرغم من اثارته	لا يُظهر أي علامات للعاطفة ، هناك تحكم مستمر في العاطفة .
أيحتاج الشخص الى حث مستمر لأداء العمل المطلوب منه أم هل يؤديه بدون حث ؟	يحتاج الى تحضير كثير لانجاز واجبات عادية	يحتاج الى حفز أحيانا .	ينجز الواجبات العادية بدون حفز خارجي .	ينجز الأعمال الاضافية بمجرد اقتراحها عليه	يبحث عن المزيد من العمل ويوجد لنفسه مهمات اضافية

طريقة التحليل النفسى

(Psychoanalytic Approach)

تنظر نظرية التحليل النفسى الى الشخصية من وجهة نظر تختلف اختلافا كبيرا عن نظرية السمة . فالباحثون فى حقل السمة يحاولون ايجاد المحاور الثابتة للشخصية من تقارير شخصية ، اى ما يقوله الشخص عن نفسه . ولكن نظرية التحليل النفسى تعتمد على الدوافع اللاشعورية . وتقول نظرية التحليل النفس أن سلوك الشخص من أفعال وأقوال ينبغى أن يترجم كعناصر متنكرة تمثل العمليات الغير واعية أو اللاشعورية الضمنية .

لقد قورن عقل الانسان بالكتلة الجليدية حيث أنه من المعروف أن جزءا صغيرا منها يظهر فوق سطح الماء وهو يمثل الخبرة الواعية للتجربة الواعية بينما يقع الجزء الاكبر من الكتلة تحت الماء ويمثل العقل اللاواعى الذى هو عبارة عن مستودع من الذبذبات والعواطف والخصائص الفطرية غير المكتسبة والتى تؤثر فى افكارنا وفى سلوكنا . وكان هذا الجزء اللاواعى فى العقل الذى أراد « فرويد » اكتشافه عن طريق اسلوب التداعى الحر (Free Association) . والطريقة المذكورة تتطلب من الشخص ان يتكلم عن كل شىء يخطر بباله بصرف النظر عن مدى أهميته أو تفاهته كما يبدو له . وبتحليل ما يقوله الشخص بهذه الطريقة والتى تشتمل على تذكر جميع الاحلام وذكريات الطفولة المبكرة حاول « فرويد » أن يحل لغز العوامل الاساسية المحددة للشخصية .

بنية الشخصية :

رأى « فرويد » تقسيم الشخصية فى ثلاث انظمة رئيسية :

١ — الهو ، الهى (الهوية ID)

٢ — الانا (الانانية Ego)

٣ — الانا الاعلى (الانانية العليا Super Ego)

وكل نظام من هذه الانظمة الثلاثة له وظائفه الخاصة ، ولكنها تتفاعل مع بعضها للتحكم فى السلوك والتصرف .

الهو أو الهى :

« الهو » أو « الهى » تعتبر المصدر الرئيسى للشخصية . وهى موجودة فى الانســـان منذ ولادته ، وبتطور منهـــا فى وقت لاحق الانا الاعـــلى ، ويتركب الهـــو أو الهوية من كل شيء موروث بمــــا فى ذلك الدوافع الغريزيـــــة مثل الجنس والاعتداء او العدوان ، وترتبط برابطـــة قريبة وقوية بالعمليـــات البيولوجية ، وتوفر مصـــدر الطاقة (Libido) اللازمـــة لتشغيل الانظمـــة الثلاثة كلهـــا . والزيادة فى مستوى الطاقة (عن طريق المؤشـرات الداخليـــة او الخارجية) ينتج عنهـــا توتر غير مريح بالنسبة للهو فتبحث الهو فـورا عن الشيء الذى يقلل من ذلك التوتر ويعيد العضو الى حالتـــه الطبيعية . ولذلك فان الهو تبحث عن امتــــاع أو اشباع فورى لنبضــــات أوليـــة أو بدائية باحثة عن الاستمتاع . والهو مثـل الطفل حديث الولاده تعمل على قاعـــــدة الاستمتاع اى انهـــا تسعى لتتجنب الالـــم ولتحصـــل على المتعة بصرف النظر عن اى اعتبارات خارجية .

واحدى الوسائل التى تحاول الهو من خلالهـــا التقليل من التوتــــــر هى تكوين صورة ذهنية او عقليـــة أو تكوين خيـــال أو تصور للشيء الـــــذى سيزيل التوتر . وهكذا فان الانســـان الجائع يقوم بتكوين صورة عقليـــة لوجبة لذيذة . ويدعى « فرويـــد » بأن الاشـــياء والاحداث التى تمر على الانســـان فى احلامه تمثـــل محاولات لتلبية بعض نبضات الهو . والتخيلات بالنســـبة للاشـــخاص الذين يعـــانون من أمراض نفسية تعتبر بالنسبة لتلك النظريـــة امثلة لتلبية الرغبـــات .

الأنـــــا :

ان الصور العقليـــة لا تلبى الاحتياجات ولا تشبع الرغبـــات . فالانسان الجائع لا يستطيع التقليل من جوعه عن طريق تصور الاكل فى عقله اذ يجـــب اعتبار الواقع والحقيقة . وهذا هو دور الأنا . والأنا تتطـور من الهـــو بسبب ضرورة التعـــامل مع العـــالم الحقيقى . فالشخص الجائع يجب أن يحصل على طعـــام من أجل تقليـــل التوتر الذى يسببه الجوع ، وهو قد لا يستطيـــع الاستجابة لغصة الجوع اذا لـــم يكن الطعام حاضرا فى المحيط . وبذلـــــك فان الأنا تطيع أو تتمشى مع قاعـــدة الحقيقـــة التى تطلب منهـــا اختبـــار

الحقيقة وتأجيل اظهـــار التوتر الى أن توجـــد الظروف المنـــاســـبة . والانا تعمل بواسطة (عملية تفكير ثانوية) والتى هى عبارة عن حقـــائق تعتمـــد على المنطق وتخطط كيفية تلبية الحاجة . والأنا تبحث عن وســـيلة فوريـــة للتقليـــل من التوتر بواسطة وســـائل أولية مثـــل الاشـــباع المبـــاشر للنبضات أو تلبية الرغبات عن طريق التصور . وتأخـــذ الأنا العالم الحقيقى فى عـــين الاعتبار كأن تؤجل اشـــباع النبضـــات الجنسية الى أن تتوفـــر الظـــروف الملائمة . والأنا تعتبر فى الاســـاس الجهـــاز التنفيذى للشـــخصية لانها تقـــرر الافعـــال والتصرفات الملائمة وتقـــر أى الغرائز الهوية يمكن تلبيتهـــا وبأى طريقـــة او أسلوب . والأنا تتوسط بين طلبـــات الهو وحقائق العالـــم المحكط من جهة ، وطلبـــات الأنا الأعلى من جهة أخرى .

الأنا الأعلى أو الأنا العليا :

الجزء الثالث فى الشخصية هو « لأنـــا العليـــا » التى هى عبـــارة عـــن تمثيل داخلى لقيم وأخلاقيـــات المجتمع التى يتعلمهـــا الانسان منذ طفولتـــه عن طريق الآبـــاء أو غيرهم ممن حوله . والأنا العليـــا تحكم مـــا اذا كـــان التصرف أو الفعـــل سليمـــا أو خاطئا بحســـب نظرة المجتمع التى قد ترتكز على الدين أو على العرف .. الهو تبحـــث عن الاستمتـــاع ، الانا تفحص الحقيقة والواقـــع ، والانا العليـــا تكافح من أجل الوصول الى الكمـــال . والانا العليـــا تتطور كتجاوب مع مكافأة الوالدين أو عقابهما للطفل . وهى تتكون من الضمير (Consciousness) الذى يقوم بدمج جميع الاشياء التـــى يعاقب أو يؤنب عليها أو على فعلهـــا الطفـــل ، و « الأنا المثالية » التى تحتوى على التصرفات التى يكافأ الطفل على فعلهـــا . والضمير يعـــاقب عن طريق جعل الشخص يشـــعر بالذنب ، والأنا المثالية تكافىء عن طريق جعل الشخص يشـــعر بالفخر بنفســـه .

وفى البداية يسيطر الوالدان على ســـلوك الطفل بطريقة مبـــاشرة عن طريق المكافآت والعقوبات . ومن خلال دمج مقاييس أو معايير الابويـــن فى الانا العليـــا للطفل فان السلوك يخضع للتحكم الذاتى . فالطفل لا يحتـــاج بعدئذ لاى شخص ليخبره أن السرقة تصرف خاطىء لان الانـــا العليـــا تقـــوم باخباره عن ذلك .

والوظائف الرئيسية للانا العليـا هى :

١ ــ كبح نبضات الانا وبصفة خاصة تلك النبضـات التى يمقتهما المحيط او المجتمع .

٢ ــ اقنـاع الانـا فى احلال الاهـداف الاخلاقية محل الاهداف الواقعية أو الحقيقية .

٣ ــ الكفاح نحو الوصول الى الكمـال .

وفى بعض الاحيـان تكون المكونات الثلاثة للشخصية فى نـزاع أو تتنافـر مع بعضهـا :

الانا تؤجل الاشباع الذى تريده الهو بصفة فورية ، والانا العليـا تتعارك مع كل من الهو والانا لان السـلوك يكون عـادة قاصرا عن السـلوك الاخلاقى الذى تمثله . ولكن فى أغلب الاحيان وفى الاشخاص العاديين تعمل الانظمـة الثلاثة كفريق ، وينتج عن ذلك سـلوك متكامل .

التوتر ووسائل التغلب عليه :

اعتقد « فرويد » أن التعارض بين نبضات الهو من جهة والقيـود التابعة للأنا والأنـا العليـا من جهة أخـرى هـو الذى ينتـج عنـه مصـدر الحفز فى الشخص فالطفل يتعلم مبكرا أنه ليس من الصحيح أن يضرب أشقاءه أو أن يعرض اعضاءه التناسلية أمام الناس ، لان المجتمع يمقت ذلك . لذلك لا يمكن التعبير عن نبضـات معينة بصورة مباشرة وفورية . وكلما ازدادت القيـود الاجتماعية أو العائلية على التعبير عن النبضـات ، كان هنـاك اسـتعداد للتناقض والتعارض بين الاجزاء الثلاثة للشخصية .

ان رغبات « الهو » عبارة عن قوة دافعة وخارقة الى درجة أنـه يجب التعبير عنهـا بطريقة او بأخرى . ومنع التعبير عنهـا لا يقوم بالغـائهـا ومحوها . فالشخص الذى توجد لديه دوافع ورغبـات قوية لفعل شىء مـا ولكنه يتجنبه خوفـا من العقـاب يصاب بالتوتر . والتوتر حالة من حـالات الشـد العصبى غير المريح الذى يكون الانسـان مدفوعا للتقليـل منه . واحـدى

الوسائل للتقليل من التوتر هى التعبير عن النبضات بطريقة غير مباشرة ، وذلك لتجنب العقاب من المجتمع والادانة من الانا العليا . فمثلا النبضات العدوانية قد يتم التعبير عنها من خلال قيادة السيارة بطريقة جنونية لافراغ شحنة نبضاته العدوانية نحو شيء ما لا علاقة له بالسيارة أو قيادتها .

وطريقة أخرى للتقليل من التوتر تسمى (الكبت Repression) وهو عدم التعبير عن النبضات أو الرغبات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . ويلجأ الانسان الى ما يسمى « الميكانيكيات الدفاعية » للدفاع عن الشخصية فى وجه التوتر المزعج . وهى وسائل مؤقتة للتخفيف من التوتر قد ينتج من جرائها رواسب سلبية . ولقد ناقشنا الميكانيكيات الدفاعية فى مجال آخر من هذا الكتاب .

ويمكن القول نظريا بأن المجتمع الذى لا يضع أى قيود على التعبير الحر عن الغرائز الهوية ينتج افرادا خالين من اعراض التوتر والشد العصبى ، ولكن مثل هذا المجتمع لن يبقى لمدة طويلة اذ لابد لكل مجتمع من قيود لسلوك أفراده ليكفل الخير والرفاهية والحماية للمجموعة .

تطور الشخصية :

اعتقد فرويد ان الشخصية تتطور الى حد كبير نتيجة لما يحدث عند مراحل معينة اثناء السنوات الخمس الاولى لنمو الانسان . وتعكس الفوارق الفردية فى شخصية الفرد النامى الطريقة التى تعامل بها ذلك الشخص مع الضغوط والمتناقضات التى عاصرها خلال تلك المراحل . وتتلخص تلك المراحل التى اقترحها فرويد فى الآتى :

١ ـــ المرحلة الفمية ، وهى من الولادة الى عمر سنة واحدة . وفى هذه المرحلة يحصل الانسان على متعة عن طريق فمه مثل رضع الاصبع ومحاولة ادخال كل ما يجده فى فمه .

٢ ـــ المرحلة الشرجية ، وتبدأ اثناء السنة الثانية من العمر عندما يحاول الابوان تدريب الطفل على استخدام المرحاض ويحدث اثناءها متعة من خلال التحكم فى حبس او طرد الغائط أو البول .

٣ — المرحلة القضيبية ، وهى بين سن ثلاث سنوات الى ست سنوات حين يهتم الطفل بعضوه التناسلى وبوظائفه ويبدأ فى محاولة اللعب به

٤ — مرحلة الكمون ، وهى تتبع نهاية المرحلة القضيبية وفى هذه المرحلة يفقد الطفل الاهتمام بجسده وتصبح طاقاته كامنة ، ويلتفت الى المهارات المطلوبة للتعايش مع البيئة والمحيط .

٥ — المرحلة التناسلية وتبدأ من سن المراهقة حين يبدأ الشخص ى الميحل نحو الجنس الآخر ، ونحو حب الآخرين لاسباب غير أسباب الاشباع الذاتى .

وعدم الانتظام بالتفريط أو الافراط فى اشباع رغبات كل مرحلة من المراحل المذكورة قد ينتج عنه رسوخا عند تلك المرحلة ، وتظهر آثاره فى مستقبل الفرد . فمثلا ، الشخص الراسخ عند المرحلة الفمية للتفريط أو للافراط فى اشباعها يصبح معتمدا كليا على الآخرين وقد يستمر كذلك الى ما بعد مرحلة البلوغ ، ويكون متعلقا بالمتعات الفمية مثل الاكل والشرب والتدخين ويسمى مثل هذا الشخص بأنه شخصية (فمية) .

اما الشخص الراسخ عند المرحلة الشرجية فيصبح مفرطا فى الاهتمام بالنظافة ، ويفترض فيه أنه عنيد فى مقاومة الضغوط الخارجية ، وتوصف شخصيته بأنها « شخصية شرجية » .

وكل ما تقدم مبنى على نظرية التحليل النفسى .

تقييم نظرية التحليل النفسى :

ان انجازات فرويد الرئيسية ترتكز على افتراضه بأن الاحتياجات اللاواعية والنزاع بين محاور الشخصية من جهة ، وعلى تأثير مراحل النمو المختلفة فى الانسان تلك المرحلة على تطور الشخصية من جهة اخرى .

ولكن فرويد افرط فى التأكيد على دور الجنس فى الدوافع والحوافز الانسانية .. لقد قام فرويد بملاحظاته فى ظروف تختلف عن تلك التى نعرفها بسبب الاختلاف الايديولوجى أو الزمنى الذى يتمثل فى الفوارق فى القيم

والمعـــايير الاجتماعية . فنظرة المجتمعات الى الامور المتعلقة بالجنس الـــذى علل به فرويد المشـــاكل النفســـية تتفـــاوت بقـــدر كبير ، الامـــــر الـــذى لم يدركه فرويد فى زمانه ومجتمعه .

كما يشـير بعض الناقدين الى ان نظرية فرويد للشخصية تقـــــوم كليـــة على ملاحظاته لاشخاص معكرين عاطفيا ، ولذلك لا يمكن تطبيق تلــك الملاحظات على اشـخاص طبيعيين .

ونظرية فرويد لا يمكن فحصها بطريقة علميـــة لان مقوماتهـــا غير محددة وغامضة ويصعب تعريفهـــا . فمثلا لا يخبرنا عن كيفية السلوك الـــذى يشير الى أن الفرد راسخ عند المرحلة الشرجية وتقترح البحوث التى بذلت لمعرفـــة انمـــاط الشخصية الشرجية والفمية أن الطرق المميزة التى عامـــل بهـــــا الابوان طفلهمـــا لها تأثير أكبر وأوضح على الشخصية من تأثير المراحل المعينـــة التى اقترحتهـــا فرويـــد .

كمـــا اقترح بعض العلمـــاء المعنيين فى هذا المجال عددا من التعديلات فى نظرية فرويد . واحد هؤلاء هو (كارل جنق) أحـــد تلامذة فرويـــد . بـــدأ (جنق) مذهبه الخاص فى التحليـــل النفسى الـــذى ســـمى وعرف فيمـــــا بعد بـــ (السيكولوجيا التحليلية (Analytical Psychology) . اعترض هـــذا العـــالم على تركيز فرويد على النبضـــات الجنسية واعتقد أن عوامل فطرية غريزية أخرى متعددة كانت أكثر أهمية .

ولقد خضعت نظرية فرويـــد الى نقد شديد من علمـــاء آخرين مثـــل الفريد ادلر ، كانن هولمن ، وغيرهما ، بسبب اهمالهـــا لعنصر التأثير الاجتماعى . وهذه المجموعة المعارضـــة التى اســـمت نفســـها مجموعة (الفرويدية) تقـــول بان فرويد فشل فى ادراك أن الفرد يتأثر بالمجتمع الذى يعيش فيـــه . واقترحـــت هذه المجموعة أن الشـــخصية تتكون من خـــلال الاشخاص والمجتمع والثقافـــة التى تحيط بالفـــرد أكثر من العناصر الفطرية والغريزية . كمـــا أنهم وضعوا تاكيـــدا على عنصر « الانا » التى تفحص الواقـــع من عنصر « الهـــو » . ويشعر البعض أن « الانا » تتطور مستقلة عن « الهـــو » ولهـــا مصـــــدر

الطاقة الخاص بها . وجزء من وظيفة « الانا » يتعلق بالاهداف الايجـــابيـــة أكثر من تعلقه بتفادى الصراع (Conflict Avoidance) بين متطلبـــات الهو ومتطلبات المجتمع . وبصفة عامة فان الفرويدية الحديثة أكثر تفاؤلا من فرويد حول طبيعة الانســـان وقدرته على التغير والتكيف .

التقييم بطريقة الاســقاط (Projection Technique) :

ان وسيلة التحليـــل النفسى لفهم شخصية الفرد تتطلب معرفـــة صراعاته ودوافعه اللاواعية . وعلى أساس الاعتقاد بأن جزءا كبيرا من الشـــــخصية تقع فى مجـــال اللاوعى فان الشخص لا يستطيع أن يخبرك عنهـــا . وعـــلى السيكولوجى التحليلى أن يترجـــم ســـلوك الشخص ليصـــل الى الدوافع الضمنيـــة . والاختبارات الاسقاطية صممت كوســـيلة لكشـــــف الدوافـــع فى المجـــــال اللاواعى .

ويقـــدم الاختبار الاسقاطى مؤشرا مبهمـــا يمكن للفـــرد التجاوب معـــه كمـــا يرغب . ومن ناحية نظرية يسقط الفرد شخصيته أى ينم عن شخصيته من خـــلال تجاوبه كمـــا تسقط آلة العرض السينمائية المنـــاظر على الشاشــة . ويفترض أن الشخص يكشف عن شىء فى نفســـه من خلال أنتاجاته التخيلية . وهناك وسيلتان اسقاطيتان هما اختبار (رورشاك Rorschach) واختبار الادراك بالترابط الموضوعى (Thermatic Apperception)

اختبار (رورشاك) :

قـــام بتطوير الاختبار طبيب نفسانى سويسرى اســـمه « رورشاك » . ويتركب الاختبار من سلسلة من عشرة كروت على كل منها لطخة من الحبـــر تعطى شـــــكلا معقدا . وبعض اللطخـــات الحبرية ملونة كمـــا ان بعضهـــا يقتصر على اللونين الابيض والاسود . يطلب من الشخص أن ينظر فى الكروت الواحد تلـــو الآخر ، وأن يخبر عن ما يـــراه . وبعد الانتهـــاء من الكروت العشرة يقـــــوم الشخص الذى يشرف على الاختبـــار بمراجعة كل اجـــــابة سائلا الشخص توضيح بعض الاجابات وتحديد الاشـــياء فى الشكل التى اعطته انطباعا معينـــا .

ومن ثم يتم تجميع اجابــات الشخص بناء على ثلاثة امور :

١ ــ المكـان : هـل يؤثر الشـكل الكـاملى أو أجزاء منـه فى التجارب ؟

٢ ــ العوامل المحددة : هل يتجاوب الشخص مع شكل البقعة أو لونها أو مـع الفوارق فى الظـل والتركيب لا .

٣ ــ المحتوى : ما الذى يمثله التجاوب المعين ؟

ولقد تم تصميم انظمة تأخذ العناصر الثلاثة فى الاعتبـار لتجميع وتصنيف الاجابات . ولكن تلك الانظمة لـم تثبت قدرة كبيرة على تنبؤ السلوك (١) .

اختبار الادراك بالترابط الموضوعى :

يعتبر اختبار الادراك بالترابط الموضوعى أحـد الاختبارات المنتشـرة الاستعمال ويرمز اليهـا بالرمز (TAT)

ويتميز هذا الاختبار عن سابقه فى أنه اقـل غموضا لانه يشتمل على صور ومناظر موجودة فى الحقيقة بدلا من بقع الحبر . وفى هذا الاختبار يشاهد الشخص سلسلة من الصور والرسوم المختلفة ثم يقوم بتأليف قصة عن كل صورة . وينبغى تشجيع الشخص على اعطاء خياله حرية الانطلاق وأن يخبر عن أى شىء يأتى على باله برؤية المنظر . والمقصود بالاختبار هو الكشـف عن المواضـيع الرئيسية التى تتكرر فى انتاجات الشخص الخياليـة . والادراك بالترابط (Apperception) يعنى التـأهب للادراك بطرق معينة بنـاء عـلى تجاوب الفرد السـابقة .

ولاخذ هذا الاختبار فان الشخص يحكى قصصا عن عشرين صورة أو منظر فمثلا . اذا كانت هنـاك مشاكل معينة لـدى الشخص فقـد تظهر تلـك

---

(1) L. J. Cronbach, **Essentials of Psychological Testing**, 3rd ed., (New York : Harper and Row), 1970, P. 382, 398, 426.

المشـــاكل فى عدد من القصص التى يرويها (١) .

وبتحليل الاجابات فان السيكولوجى يبحث عن مواضيع متكررة قد تكشف عن احتياجات الفرد ودوافعه أو أسلوبه الخاص فى التعامل مع المواقـــف المختلفة .

طريقة التعلم الاجتماعى :

باعتبار المحيط الاجتماعى وتأثيره على الفـــرد يمكن القـــول بـــــأن الفوارق الفردية فى السلوك تنتج من الفوارق فى ظروف التعلم التى يواجههـــا الشخص اثناء نموه .

يتعلم الفرد بعض الانماط السلوكية من خلال التجربة المباشرة عنـــدما يتصرف بطريقـــة معينة يكافأ عليهـــا أو يعـــاقب . ولكن الاســـتجابة للمؤثرات قد تكون مكتسبة بدون التعزيز المباشر للمؤثرات من خـــلال ملاحظة افعـــال وتصرفات الآخرين ونتائجهـــا .

وحتى لـــو افترضنا أن التعزيز ليس ضروريا للتعلم فانه اساسى لممارسة السـلوك المكتسـب . فمثلا ، تعرف معظم النســاء كيف يلعبى كـرة القدم من خلال مشـــاهدة التلفيزيون ، ولكن حيث ان هذا السلوك (لعب الكرة) لا يتـــم تعزيزه فى البنات فان احتمـــال حدوثه ضعيف جدا الا فى ظروف غير عادية .

والتعزيز الذى يتحكم فى التعبير عن السلوك المكتسب قد يكون (٢) :

١ ــ مباشرا (Direct) ــ مثل المكافآت الملموسة أو المادية ، والرضا او عدم الرضـــا الاجتماعى ، والظروف الملطفة أو المنفرة .

٢ ــ بديليـــا (Vicarious) ــ وذلك بملاحظة شخص آخـــر يتلقى المكافأة او العقوبة لسلوك مشـــابه .

٣ ــ مطبقا ذاتيا (Self Administered) ــ وهنا يكون تقييم أداء الشخص

---

(١) المرجع السابق .

(2) Ernest R. Hilgard et. al., **Introducion to Psychology,** (N. Y., Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1975), P. 383.

عن طريق التقييم الذاتى أو التأنيب الذاتى . والتعزيز بهذه الطريقـــة يلعب دورا مهمـــا فى نظريـــة التعلم الاجتمـــاعى .

السلوك الاجتماعى كتفاعل بين الشخص والموقف :

تفترض السمة أن الشخصية تكون متناسقة بحيث يمكن وصـــف الشخص أن تصنيفـــه بحسب السمات الثابتة فيه . أما العلمـــاء التابعـــون لنظرية التعلم الاجتماعى فينظرون الى الموقف على انه العنصر المهم فى السلوك . ومن هذا المنطلق تعتمد تصرفات وافعال الانسان فى موقف معين على الخصائص المعينة للموقف ، وعلى تقدير الشخص للموقف ، وعلى التعزيز السابق للسلوك فى مواقف مشـــابهة ، أو الملاحظة فى مواقف مشابهة . ويتصرف الشـــخص بطريقة ثابتة غير متناقضة اذا بقيت ثابتة ومستقرة نسبيا المواقف التى يواجهها والادوار التى يتوقع منه القيـــام بهـــا .

وبدلا من دراسة السمات الاساسية أو الدوافع الضمنية فان نظريـــة التعلم الاجتماعى تركز على انمـــاط السلوك والادراك مع اعتبار الظـــروف المحددة التى تثيرها أو تعززهـــا أو تطورها . والتـــأكيد ليس على (ما هية الافراد) ولكن على مـــا يفعلونه بالنسبة الى المحيط الـــذى يتصرفون فيه . وبعض العناصر التى تحدد مـــا سيفعله الشخص فى موقف معين هى :

١ ـــ القدرات وتشتمل على القدرات الذهنية أو العقلية والمهـــارات الاجتماعية والقدرات الاخرى .

٢ ـــ الاستراتيجيات الادراكية أو المعرفية ـــ وتشتمل على الطـــرق والوســـائل المعتـــادة للانتبـــاه الاختيـــارى (Selective Attention) الى المعلومات وتنظيمها فى وحدات ذات معنى ومدلول .

٣ ـــ التوقعات النتائجية ـــ وهذه هى توقعات النتائج التى تتبع سلوكا معينا . والمعنى الذى تحمله المؤثرات المعينة (مثل حركة العينين) قد تعنى أن الشخص غير جدير بالثقة . والتوقعات هنا تعتمد على استنتاج النوايا التى تسبق سلوكا معينا .

٤ ـــ القيمة الشخصية للنتيجة ـــ والمقصود هنا هو أنه حتى اذا كان للافراد توقعات متشابهة فقد يتصرفون بطرق مختلفة بسبب وجود فوارق ذاتية بالنسبة لقيمة النتائج المتوقعة .

٥ - الانظمة والخطط ذاتية التنظيم - والمقصود هنا هو ان الفوارق الفردية فى الاهداف المفروضة ذاتيا ، والقواعد التى تقوم بترشيد السلوك ، والمكافآت المفروضة ذاتيا على النجاح ، والعقوبة المفروضة ذاتيا على الفشل ، والقدرة على تحقيق الخطوات التى تؤدى الى الهدف .. كل ذلك يقود الى فوارق فى السلوك .

وكل العناصر المذكورة تتفاعل مع ظروف الموقف المعين لتحدد ما سيفعله الشخص فى ذلك الموقف .

ولكننا لسنا بكل بساطة خاضعين لردود فعل لا اختيارية بالنسبة لظروف المواقف المختلفة لان سلوكنا يؤثر فى المواقف المختلفة فى الحياة كما يتأثر بها . والعلاقة هنا اتجاه مزدوج : بالانتباه الاختيارى الى ما يجرى نستطيع ان نمنع ظروفا معينة من الارتطام بنا ، ومن خلال تصرفاتنا نستطيع جزئيا ايجاد الظروف التى تصطدم بنا . والتغيرات فى سلوك الفرد نحو الآخرين يتبعها عادة تغيرات فى سلوك الآخرين نحوه .

مدى ثبــات السلوك الانسانى :

يحاول السيكولوجيون من خلال دراسة الشخصية اكتشاف انتظام معين فى السلوك . وهناك افتراض اساسى فى معظم النظريات الشخصية هو أن الناس يتصرفون بطريقة ثابتة ومنتظمة . فلو بــدأ على الشــخص أنه أمين وصدوق وواعى الضمير فى موقف معين فاننا نفترض أنه بامكاننا التنبؤ عن كيفية تصرفه فى عدد من المواقف المختلفة . وبالفعل فان الشعور بثبــات الشخصية يعتبر شيئا اساسيا فى سعادتنا العاطفية واســتقرارنا العاطفى حيث ان انعدام الشعور بمثل هذا الثبات يعتبر من خصائص الفوضى وعــدم الانتظام والاستقرار النفسى والعملى .

ولكن الادلة الاولية لثبات الشخصية ادلة ضعيفــة . فلقد اخفق البحث خلال الاعوام الكثيرة الماضية فى ملاحظــة قدر كاف من الثبــات فى السلوك الانســانى ســواء بالنسبة لعنصر الزمن أو بالنسبة لاختلاف المواقف . واحدى الدراســات القديمة فى هــذا الموضوع كانت تتعلق بالصفة الاخلاقيــة فى الاطفال حيث كانت النتيجة تشير الى أن هنــاك علاقة ارتباط منخفضة جــدا

بين القياسات المختلفة للامانـــة . فقد يكذب الطفل على المدرس ، ولكن لا يكذب على والديه ، وقد يغش فى الفصــل الدراسى ، ولكنه لا يغش فى ساحة المدرسة . كمـا أن الدراسات حول الســمات الشخصية الاخرى واضحة المعنى مثــل « المحافظة على المواعيد » تشير الى اختلاف فى السلوك مع اختــلاف الموقف بدلا من ان يكون سلوكا ثابتا . فاذا عرفنـــا ان طالبـــا جامعيـــا يكون عادة متأخرا فى درس الساعة السابعة والنصــف صباحا فان ذلك يعطينـــا اساسا محدودا غير مطلق لتنبؤ القدرة لدى نفس الطالب فى المحافظـــة على مواعيده فى اوقات المســـاء .

ان معظم البحوث تفترض أن بالامكان وصف كل شخص عن طريـق جميع الســمات الممكن وصفه بهــا . والنـــاس يختلفون عن بعضهم نتيجة لتغلـــب سمات معينة على السمات الاخرى ، ولكن بديهياتنا لا تقــوم على مثــل هــذا الافتراض . فعندما يطلب من شخص وصف صديق له فانه يقوم باختيـــار سمات قليلة يعتقد أنهــا وثيقة الصلة بالموضوع ، وعندما يطلب منه أن يصف شخصـا أو صديقـــا آخر فانه يختار مجموعة مختلفة من السمات بينما يقــوم باهمال ســمات اخرى على اساس أنها ليس لهــا علاقة بالموضوع . وقــد يكــــون ذلك نتيجة تقدير شخصى لثبات ســمات معينة فى كل شخص وهى الســمات المركزية لشخصيته .

المدرسة الانسانية : (Humanistic Approach)

ان الاسلوب الانسانى لدراسة الشخصية يشتمل على عدد من النظريات التى مع اختلافها فى بعض الاوجه تشترك فى التركيز على قدرة الانسان فى تحديد اتجاهاته وحريته فى الاختيار . وهنا يكون الاهتمام بالذات وبالتجارب الشخصية للفرد .

وترفض النظريات الانسانية مفاهيم كل من نظرية التحليل النفسى والنظرية السلوكية لوصفها الانسان بأنه ميكانيكى للغاية وعاجز امام الغرائز الداخلية والمؤثرات الخارجية . وفى هذه المدرسة اهتمام قليل بالدوافع فى تفسير السلوك ، ولكنها تعطى بعض الاهتمام لادراك الفرد لذاته وللتجارب التى يخوضها ولنظرته الشخصية للعالم من حوله .

ومعظم النظريات فى هذه المدرسة تؤكد على الطبيعة الايجابية فى الانسان مثل اندفاعه نحو النمو الفردى وتحقيق الذات .

نظرية روجرز للذات : (Roger's Self Theory)

ومعظم نظرية روجرز للشخصية من خلال تجاربه فى علاج الافراد المضطربين . وطريقة (عدم لتوجيه Non Directive) أو الطريقة (المتمركزة حول العميل Client-Centered) التى استخدمها روجرز مع مرضاه تفترض أن كل شخص لديه الحوافز والقدرة على التغير . والطريقة هنا هى ان يعبر الشخص عن أحاسيسه بدلا من أن يقوم الاخصائى باستنتاجها من ماضى الشخص ومن ثم تحليلها . والافتراض فى اسلوب العلاج بدون توجيه هو أن الفرد يعرف عن نفسه ما لا يعرفه عنه غيره من الاشخاص ، والمريض ، وليس الاخصائى هو الذى يعرف العناصر التى تكون شخصيته وأحسن الطرق لتطوير وتحسين تلك العناصر . أما دور الطبيب المعالج فهو تحليل المعلومات التى يقولها المريض ويعبر عنها .

المفهوم الذاتي :

ان أهم عنصر فى نظرية روجرز للشخصية هو « الذات » ، والذات تتركب من افكار وادراكات وقيم تصف الـ (أنا) . يسأل الانسان نفسه (ماذا أكون) ؟ و (ماذا استطيع أن أعمل) ؟ وهذا (المفهوم الذاتى) يؤثر على

ادراك الشخص للمحيط أو للعالم وادراكه لسلوكه . والفرد الذى لديه مفهوم ذاتى قوى وايجابى ينظر الى العالم بطريقة مختلفة تماما من الفرد الذى لديه مفهوم ذاتى ضعيف . والمفهوم الذاتى لا يعكس بالضرورة الحقيقة . فقد يكون الشخص بالغ النجاح ويحوز على احترام غيره بينما يرى نفسه على عكس ذلك .

ويقوم الفرد بتقييم كل تجربة بالعلاقة مع مفهومه الذاتى . ويريد الشخص أن يتصرف بطرق متناسقة مع صورته الذاتية (Self Image) والتجارب والاحاسيس التى لا تكون متناسقة تكون عوامل مهددة لاتزان الشخصية .

وبناء على نظرية روجرز توجد ذات أخرى (Another Self) وتلك هى الذات المثالية (Ideal Self) والذات المثالية عبارة عن صفة الشخص الذى يرغب كل منا فى أن يكون مثله . وكلما اقتربت الذات المثالية من الذات الحقيقية كلما زادت سعادة الفرد . وكلما زاد التباعد بين الذات الحقيقية والذات المثالية يكون الفرد غير سعيد وغير راض عن نفسه .

وهكذا يمكن أن يتطور نوعان من الشخصية : نوع ينشأ بين الذات المثالية والواقع ، والآخر بين الذات المثالية والأنا المثالية .

تحقيق الذات :

يشعر روجرز أن القوة الاساسية الحافزة لسلوك الانسان هى تحقيق الذات . وتحقيق الذات يعنى ميل الشخص نحو الانجاز ونحو تطوره وتقدمه وصيانة نفسه . وكلما زاد الكائن نموا كلما سعى نحو اشباع وتنفيذ ما يشبع طاقاته الكامنة فى حدوده الوراثية . فقد لا يدرك الشخص دائما تلك الافعال التى تؤدى الى التطور وتلك التى تؤدى الى التدهور ولكنه اذا عرف ذلك فانه بطبيعته يختار طريق التطور ولا يختار التدهور . وهذا الدافع أو الحافز الفطرى نحو التطور يعمل كأساس لتفاؤل روجرز حول نتيجة العلاج النفسى والقدرة على التغير فى اتجاه ايجابى عندما يعرف الاختيارات المتوفرة له . ولا ينكر روجرز أن هناك احتياجات كثيرة بعضها بيولوجى ولكنها كلها ثانوية وتأتى نتيجة لمثابرة الكائن الحى فى سبيل تطوير وصيانة نفسه .

والميول الفطرية نحو تحقيق الذات تتعارض غالبا مع حاجتين مكتسبتين :

حاجة الشخص لاحترام الآخرين له ، وحاجته لاحترام النفس أو الذات .

ويفترض روجرز أن الاحترام الذى نستقبله من الآخرين قد يكون غير مشروطا : (احب فلانا بصرف النظر عن مدى سوء تصرفه فى بعض الاحيان) ولكن يكون فى الغالب مشروطا بسلوك معين .

والحاجة لاحترام الذات تتطور مع نمو الانسان ، وهى فى الاساس عملية غرس للتصرفات والقيم التى يرضى عنها الاخرون .

والحاجة لتحقيق الذات تقود الفرد الى البحث عن نشاطات والى تجنب نشاطات أخرى على أساس توقعاته للنتائج ومدى افادته منها ومدى استقطابها لردود فعل حسنة من الآخرين . وقد تتنافر الحاجتان لدى الشخص أحيانا أى انه لا يمكنه الجمع بين احترام ذاته واحترام الآخرين له وقد ينتج عن ذلك عدم اتزان فى الشخصية .

محققات الذات (فكرة ماسلو Maslow) :

لقد ركز ماسلو معظم دراسته على خصائص الافراد البالغين الاكفاء الذين تظهر عليهم صفة اشباع الذات . وتتدرج الاحتياجات من الاحتياجات البيولوجية الاساسية الى الاحتياجات السيكولوجية ثم الى الحاجة الى تحقيق الذات . ويعنى ماسلو بتحقيق الذات تطور الفردية المتكاملة التى تكون فيها جميع اجزاء الشخصية منسجمة ومتناسقة .

وبدأ ماسلو دراسته بطريقة فريدة الى حد ما حيث اختار من بين شخصيات تاريخية مرموقة أولئك الذين قاموا باستخدام كامل طاقاتهم بطريقة غير عادية . وكان من ضمن مجموعة ماسلو : ابراهام لينكولن ، توماس جيفرسن ، ايلنور روزفلت ، وليام جيمز . والصفات أو الخصائص المميزة لهم موضحة فى الجدول التالى مع بعض جوانب السلوك التى اعتقد ماسلو انها ساعدتهم فى تحقيق الذات :

صفات محققى الذات (١) :

ــ يتقبلون أنفسهم والآخرين كما هم .

---

(١) تم ترجمتها بتصرف عن :
A. H. Maslow, « Self-Actualiztion and Beyond, » In Bugental J. F. T. (ed.), **Challenges of Humanistic Psychology,** (N. Y. : McGraw-Hill, 1967), P. 393.

— فوريون فى الفكرة والسلوك (سرعة البديهة) .

— يتمركزون حول المشاكل بدلا من الذات .

— يميلون الى الفكاهة والمداعبة .

— لهم قدر كبير من صفة الابداع .

— يقاومون الضغوط الثقافية المختلفة مع أنهم لا يتصفون بالمحافظة على نمط ثقافى واجتماعى معين .

— يهتمون برفاهة الانسان وسعادته .

— يستطيعون تفهم التجارب الاساسية فى الحياة تفهما عميقا .

— يقيمون علاقات شخصية قوية مع عدد قليل وليس مع عدد كبير من الناس .

— باستطاعتهم النظر الى الحياة من وجهة نظر موضوعية .

السلوك المؤدى الى تحقيق الذات :

— غرس العقيدة الصحيحة وتطبيقها كما ينبغى .

— أخذ الحياة كما يأخذها الطفل بانهماك وتركيز .

— الاقبال على تجارب جديدة بدلا من التقوقع فى ما هو معتاد .

— الاصغاء الى الاحاسيس الذاتية عند تقييم التجارب بدلا من الاصغاء الى أصوات التقاليد او الاغلبية .

— الامانة وتجنب التلاعب والمماطلات .

— الاستعداد لفقد بعض الصداقات اذا لم تتطابق وجهات النظر مع وجهات نظر الآخرين ولو كانوا كثيرين .

— كن على قدر من المسؤولية .

— أعمل بجد كل ما تقرر عمله .

— حاول التعرف على وسائلك الدفاعية التى تبرر بها فشلك واخطاءك ولتكن لديك الشجاعة للتخلص منها .

اتجاهات أساسية لتحقيق الذات :

قد يقال أن جميع المنظمات تكافح من أجل الوصول الى أهدافها وللحفاظ علي بقائها وللتكيف مع محيطها . وهذه العملية متعددة المحاور يمكن أن تسمى عملية « تحقيق الذات » . وعنـــد اختيار الاشخاص لملء الوظائف يكـــون من الضرورى توضيح ما هو مطلوب من أولئك الاشخاص بقدر الامكان . وحيث أن الشخصية الانسانية تعتبر عضوا متطورا فانه ينبغى تعريف النمو الاساسى لها واتجاهات التطور المغروسة فيها من بيئة معينة . وبالامكان الافتراض بأن الشخصية الانسانية سوف تتعرض لضرورة ايجاد تعبير عن تلك الاتجاهات التطويرية فى اى لحظة زمنية . وبالتـــالي يمكن افتراض أن هنـــاك اتجاهات أساسية للتطور تكون من خصائص الاغلبية العظمى للناس . وهذا الافتراض يمكن أن يكون متكلفا وبالاخص بالنســـــبة لعلمـــاء النفس الذين يميلون الى التأكيـــد بأن هناك فوارق فردية بين الناس . ومع ذلك لا ينبغى تجـــاهل ذلك الافتراض حيث أن بعض علماء النفس يقولون بأن الناس لديهم خصـــــائص ســـيكولوجية أساسية متشابهة بسبب وراثتهم البيولوجية والمنشـــأ الثقافى الاجتماعى الذى يتطورون فيه . وذلك لا يمنع وجـــود الاحتمـــال بأن كل فرد يستطيع التعبير عن تلك الخصائص الاساسية بطريقته الخاصة ، أى أن مفهوم الفوارق الفردية لازال مطبقا .

وبعد تلك المقدمة المنطقية فان اتجاهات التطور فى الانسان هى (١) :

١ ــ محاولة التطـــور من حالة اللامبالاة فى مرحلة الطفولة الى حالـــة النشاط المتزايد فى مرحلة الرشـــد .

٢ ــ محاولة التطور من حالة الاعتماد والاتكال على الغير فى مرحلة الطفولة الى حالة الاستقلال النسبى فى مرحلة الرشد . والاستقلال النسبى هو القـــدرة على « وقوف الانســـان على قدميه » وفى نفس الوقت اعترافه بوجود قدر من الاعتماد على الغير . والتطور هنا يتميز بالتحرر من العناصر المحددة للسلوك فى مرحلة الطفولة (أى الاسرة) ، وبتنمية العناصر الذاتية

---

(1) Robert T. Golembiewski and Frank Gibson and Geoffrey Y. Cornog, **Public Administration,** (Chicago : Rand McNally Publishing Company, 1976), P. 38.

للسلوك . والفرد هنا لا يميل الى التفاعل مع الآخرين (أى رئيسه) على النمط الذى اكتسبه فى مرحلة الطفولة .

٣ — محاولة التطور من حالة القدرة على التصرف بعدد محدود من الطرق كطفل الى القدرة على التصرف بطرق كثيرة مختلفة فى مرحلة الرشد .

٤ — محاولة التطور من امتلاك رغبات سطحية وشاردة وعرضية فى مرحلة الطفولة الى امتلاك رغبات أكثر عمقا فى مرحلة الرشد . وتتميز حالة النضج بسلسلة لا تنتهى من التحديات فى حين تأتى المكافأة من خلال عمل الشىء لذاته فقط . وهناك ميول نحو تحليل ودراسة الظواهر فى هيئتها الكاملة والمعقدة والعميقة .

٥ — محاولة التطور من منظور المدى القصير كما فى مرحلة الطفولة (أى أن الحاضر هو الذى يحدد السلوك بقدر كبير) الى منظور مداه أكثر بعدا فى مرحلة الرشد (أى أن الماضى والمستقبل يؤثران فى السلوك) . وأهمية المنظور الزمنى فى حياة العاملين وأسرهم يمكن تفسيرها بالطرق المختلفة (باختلاف بعد النظر) التى يسلكونها لتأمين مستقبلهم .

٦ — محاولة التطور من مركز المرؤوس فى الاسرة أو المجتمع كما فى مرحلة الطفولة الى مركز الرئاسة أو الى مركز التكافؤ مع أنداده .

٧ — محاولة التطور من عدم معرفة الذات كما فى مرحلة الطفولة الى معرفة الذات والتحكم فيها فى مرحلة الرشد . والراشد الذى يحاول ممارسة تحكم مناسب وناجح فى تصرفاته وسلوكه يحاول ايضا تكوين احساس بالاستقامة أو الكمال ، وتكوين شعور بالقيمة الذاتية . وأحد الامور المهمة للعاملين هو تنمية الجوانب التي تعتمد على اتخاذ القرارات ذاتيا بحيث يمكن تحديد نتائج جهودهم من خلالها .

ويمر على كثير من الناس لحظات عابرة من تحقيق الذات ، ويسمى ماسلو تلك الظاهرة « التجربة القصوى » أو قمة التجارب (Peak Experience) وقمة التجربة التى يمر بها الانسان فى حياته تكون من التجارب التى تتميز بالسعادة وبالاشباع أو الانجاز ، أى أنها تنتج فى فترة كينونية أو مؤقتة لا نضال

فيها ولا جهد . وهى ليست ممركزة ذاتيا ولكنها احساس بحالة من الكمال والابداع وتحقيق الاهداف .

قصور نظرية ماسلو فى تحقيق الذات :

تعتبر نظرة ماسلو ايجابية ومتفائلة أكثر من نظرة فرويد . فبناء على نظرة ماسلو ليس من احتياجاتنا الفطرية ما هو مضاد للمجتمع . أما العدوانية فتنشأ فقط عندما تيأس المحاولات لارضـــاء الحاجات الاساسية واشباعها . ولكن تحقيق الذات شىء لم يتم تعريفه بوضـــوح . كمـــا أن الخصائص التى استخدمها ماسلو فى اختيار الاشخاص فى دراسته ليست واضحة هى الاخرى وهى تعتمد على التقدير الشخصى .

نظـــرة شاملة فى نظريات الشخصية

التقييم والنظرية :

لقد قمنا باستعراض طرق مختلفة لتقدير الشخصية بالمفاهيم النظرية المختلفة . وأدت الطرق المختلفة لدراســـة الشـــخصية (السمة ، التحليل النفسى ، التعلم الاجتماعى ، النظريات الانسانية) الى وسائل مختلفة للتقييم لاختلافها فى الطبيعة وفى البنية .

وهناك مواقف كثيرة يكون تقدير الشخصية فيها ضروريا مثل قرارات الاختيار والتعيين فى الوظائف ، اختيار وتوجيه الطلاب نحو التعليم أو التدريب المهنى ، معالجة المشاكل النفسية ، تقدير المسئولية فى حالات الجـــرائم وبرامج اصـــلاح المجرمين .

وفى أى من هذه المواقف فان امام المتخصصين عدد من الطـــرق لتقديـــر العناصر المختلفة فى الشخصية للوصول الى صورة عامة لها .

وبالاضافة الى المعلومات التى تجمع من الاختيارات ومما يقوله الشخص عن نفسه يمكن استخدام الدلائل والرموز المباشرة أو الضمنية التى تصـــدر عن الفرد من خلال كلامه وسلوكه مثل الصوت والمظهر والاشارات الجسدية مثل حركة اليدين والعينين لانها قد تكشف للخبير عن جوانب من الشخصية . ومازال الاجتهاد مستمرا فى سبيل اعطاء مفهوم أكثر وضوحا عن الشخصية .

ثانيا : الصراع الداخلى والضغط النفسى

ان الصراع الداخلى حقيقة من حقائق الحياة التى يواجهها كل انسان فى كل يوم ٠ وعندما يشعر الانسان بالصراع يجب عليه ايجاد طريقة للتعامل مع الموقف المسبب له ٠ وحل الصراع غالبا يتطلب رد فعل فسيولوجى ، أى أننا نصبح فى حالة اثارة واستنفار عندما نواجه صراعا ٠ والاستمرار فى هذه الحالة من الاثارة لاى فترة من الزمن قد يشكل ضغطا يجعل الانسان عصبيا وقلقا وخائفا ومهتما وغاضبا وحائرا ٠

ومن المستحيل دراسة السلوك الانسانى بدون اعتبار عنصر التصادم وحيث أن الضغط الناتج عن التصادم قد يسبب عجزا بدنيا ونفسيا فليس من الغريب أن يكون هناك اهتمام بهذا المجال من الدراسة ٠ فلقد تمت تسمية الضغط بمرض القرن العشرين لان الانسان تحيط به عوامل ضغط فريدة فى عصرنا الحاضر ٠ أو بتعبير آخر ، نحن محاطون بالمؤثرات التى ينتج عنها الضغط . وفى احد الجهود التى بذلت فى هذا المجال قام أحد الباحثين باجراء دراسة على ١٠٠٠ شخص لمعرفة شعورهم نحو الاشياء التى ينتج عنها أكبر قدر من الضغط فى حياتهم (١) ٠ وكانت النتيجة أن المجتمع والميول السياسية الحديثة والقيم المعاصرة كلها تستحث ضغوطا عنيفة فى أغلبية المجتمع ٠ وعندما يعبر الناس عن همومهم المتزايدة حول الفوضى والجريمة وانتشار المخدرات والتسيب الجنسى ٠٠٠ الخ ، فانهم يعبرون عن أمور معاصرة ٠

وليست الهموم شيئا جديدا ، كما أن الضغط ليس بالشىء الجديد ٠ ولكل قرن من الزمان ضغوطه ومخاوفه ٠ الضغط الناتج عن انتشار الجريمة فى الشوارع فى أوقات مضت كانت له همومه آنذاك ٠ كما أن الامراض وانتشارها وعدم القدرة على مقاومة الاوبئة فى القرون الماضية حين كان الناس يسقطون موتى من الجوع والامراض المنتشرة مثل (الدفتيريا والتيفوئيد) كانت تشكل هموما كبيرة فى ذلك الوقت ٠ أما اليوم نجد أن عددا أكبر من الوفيات ينتج من النوبات القلبية الناتجة من الضغوط ومن القرحات المعدية الدامية ومن

---

(1) John P. Dworetzky, Psychology, (Minnesota : West Publishing Company, 1982), P. 430.

ارتفاع ضغط الدم . أى أن للقرن العشرين ضغوطه وهمومه أيضا ولكنها من نوع مختلف . وكان الاهتمام بدراسة الضغط الذى يواجهه الفرد فى المجتمع لمعرفة كيفية التغلب عليه والتعامل معه والتنبؤ بنتائجه للحد من تأثيره السىء .

التصـــادم :

يعتبر الانسان فى موقف تصادم كلما أراد الاختيار . وبعض أنـــواع التصادم تكون سهلة الحل ، بمعنى أن اتخاذ القرار يكون بأقل قدر من التردد. ولكن هناك مواقف يصعب التعامل معها . وكما يمكن تخيله فان أقـــوى الصدمات ضغطا هى تلك التى تكون صعبة الحل وبالغة الاهمية . فلو كـان التصادم يمثل اختيارا مهما فقد يمضى الشخص وقتا طويلا جدا مع الاعتبارات المختلفة التى قد تستحوذ عليه . واذا كانت الاختيارات متقاربة فقـــد يجـد الشخص نفسه متذبذبا مترددا يتحرك فى اتجـاه معين ثم يغير رأيـه فجأة . والتردد يجعل التصادم يدوم فترة أطول . وكل تصادم يدوم مـدة طويلة يؤدى الى زيادة الضغوط . والضغط اذا استمر لفترة طويلة قد يؤدى الى الوهن والضعف .

ومواقف التصادم متنوعة ، منها تصـــادم (الاقتراب ـ التحاشى approach-avoidance) (١) . فعندما نريد الاقتراب من أحد اختيارين نريـد فى نفس الوقت أن نبتعد عن الاختيار الاخر أو نتحاشاه . وفى بعض الاحيان تكون الرغبة فى الاقتراب والرغبة فى التحاشى متصادمتين مع بعضهما .

تخيل أنه يجب عليك الاختيار بين شيئين تحب كلا منهما . ففى البداية قد لا يبدو الامر فى حالة تصادم . وقد تقول : « من لا يحب أن يختار من بين مجموعة من الاشياء الجيدة ؟ » . ولكن اذا نظـــرت الى الموقف لبعض الوقت فسترى أن التصادم موجود فعلا . وهذا النوع من التصادم يعـــرف بـ (تصادم الاقتراب ـ الاقتراب approach-approach) ، وهو احد أنـــواع التصادم التى يسهل حلها خاصة اذا لم يكن لنتيجة الاختيار تأثير مستقبلى . فربما لا تستطيع أن تقرر بين طلبك لدجاج محمر أو شريحة لحم أو قـــد يكون الامر محصورا فى الاختيار بين شراء ثـــوب جديـــد او ساعة جديدة . فى كلتا الحالتين تكون سعيدا بصرف النظر عن اختيارك ولكن يجب عليك أن

---

(١) المرجع السابق ص ٤٣٠ .

نختار · وقد تحاول ايجاد طريقة لتحقيق كلا الهدفين بطلب الدجاجة المحمرة اليوم وشريحة اللحم غدا ·

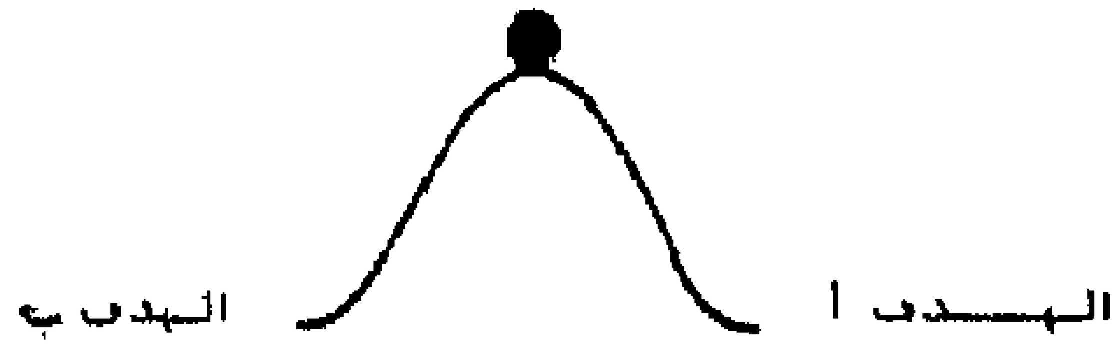
أما اذا كان التصادم جديا وكانت الاهداف متباعدة بالتأكيد فان تصادم (الاقتراب ـ الاقتراب) قد يؤدى الى كرب ومحنة · تخيل أنك تميل الى أسرتين وعليك أن تقرر الزواج من احداهما · ستجد أنه من غير الممكن أنك ستتزوج من احداهما الآن ومن الاخرى فى المستقبل ، حيث أن الاختيار يكون فى هذه الحالة مقصورا على أحد الامرين .

ويمثل الشكل رقم (٢ أ) تصادم (الاقتراب ـ الاقتراب) حيث أن كلا الهدفين جذاب ، وعندما تبدأ فى التحرك نحو احدهما يصبح الاستمرار فى ذلك الاتجاه وفى الاقتراب من ذلك الهدف اسهل ، وينتج مع ذلك ترك الهدف الآخر واهماله · بهذه الطريقة يكون التردد فى الغالب محدودا · وعندما يتساوى جاذبية الهدفين فان هناك مثقال ذرة من التفضيل يدفعنا نحو أحد الهدفين بطريقة انزلاقية حاسمة (أنظر الشكل) ·

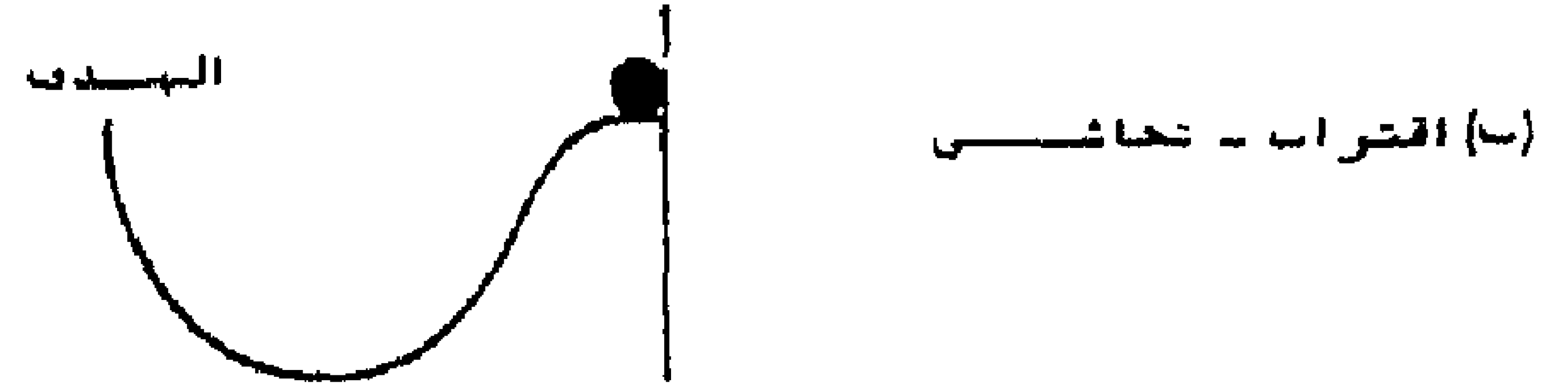
وفى بعض الاحيان يكون الهدف جذابا عندما تكون بعيدا عنه ولكن تجده منفردا عندما تقترب منه · وهذا الموقف يسمى تصادم (اقتراب ـ تحاشى) (approach-avoidance) · لقد طلب أحد الاشخاص من جاره ذات مرة أن يعيره سلمه الذى يبلغ ارتفاعه ٢٥ قدما ليقوم بانزال الكرة التى تعلقت فى شجرة كبيرة فى فناء المنزل · وعندما سأله جاره عن كيفية وصول الكرة الى ذلك المكان لم يجبه ولكنه تمتم ببعض الكلمات ووضع السلم على فرع من فروع الشجرة يرتفع عن سطح الارض بحوالى عشرين قدما ليتمكن بعد التسلق الى القمة من مد يده ودفع الكرة الى الارض . واثناء صعوده السلم دخل فى حالة تصادم (اقتراب ـ تحاشى) · فقد كان الوصول الى الكرة هو الهدف وكان هدفا جذابا عندما نظر اليه من الارض ، ولكن الرياح كانت تعصف ، وكان السلم يهتز ، وظهر على الرجل نوع من الاضطراب · فكلما ارتقى درجة على السلم بعيدا عن الارض كلما رأى الارض تبتعد عنه · وعند وصوله ارتفاع أربعة عشر قدما كان يبدو عليه التردد وكأنه يقول : « ان حياتى أغلى من تلك الكرة » · وعند تلك النقطة أخذ فى النزول فى اتجاه الارض · ومن الغريب انه عندما وصل الى الارض استنكر الصعوبة التى

الشكل (٢) نماذج لانواع التصادم (١)

(أ) : اقتراب ـ اقتراب الكرة تمثل موقف الانسان من هدفين كلاهما جذاب . وبأدنى تأثير يتم الوصول الى أحد الهدفين .



(ب) اقتراب ـ تحاشي



(ﻫ) تحاشي ـ تحاشي



(د) ازدواجي الاقتراب ـ التحاشي



---

(١) المرجع السابق ص ٤٣١ ـ ٤٣٣ .

واجهته وفكر انه ربما كان مخطئا فى تقديره · ومن ثم أخذ فى الصعود على السلم مرة أخرى · لقد كان فى مرحلة اقتراب ، ولكنه لم يستغرق وقتا طويلا قبل أن يدخل فى مرحلة التحاشى مرة أخرى على نفس الارتفاع السابق · وسارع بالنزول مرة أخرى الى الارض وأنزل السلم وبدا عليه الاحراج · ثم اعاد السلم مرة أخرى وحاول الصعود للمرة الاخيره · عند اسفل السلم كان دائما يريد التسلق ، ولكن عند بلوغه ارتفاعا معينا (حوالى ثلثى المسافة الى أعلى) اراد دائما النزول الى الارض ، وذلك يعطى مثالا بسيطا لتصادم (الاقتراب ـ التحاشى) ·

ويوضح الشكل (٢ ب) تصادم (اقتراب ـ تحاشى) . ويتم حسم التصادم عادة اذا تم الوصول الى الهدف أو اذا قرر الشخص التخلى عن الموقف نهائيا · فاذا وقفت داخل الطائرة عند بابها المفتوح بالمظلة للمرة الاولى غليس هناك شك انك ستجد نفسك فى موقف تصادم (اقتراب ـ تحاشى) · فاذا قفزت فعلا تكون قد حققت الهدف وحسمت التصادم · أما اذا تراجعت ورفضت حتى الوقوف على باب الطائرة فان التصادم أيضا يكون قد تم حسمه بالتخلى عن الفكرة ·

ومن اسوأ أنواع التصادم هو نوع (تحاشى ـ تحاشى) · وهذا النوع من التصادم هو مثال كامل لانحشار الشخص بين صخرة وجسم صلب . ويوضح الشكل (٢ جـ) هذا النوع · وكما ترى فانه من المؤكد أن يسبب التصادم ترددا وتذبذبا · فكلما اقتربت من أحد الهدفين تزيد الرغبة فى تحاشيه تشعر بالشد فى الاتجاه الآخر · مثال ذلك عندما يجد الانسان نفسه محبوسا فى غرفة فى الدور الحادى عشر وهى تحترق وتمتلىء بالدخان حيث لا سبيل للنجاة سوى بالقفز من النافذة الى رجال الدفاع المدنى باستعداداتهم المختلفة · فى ذلك الموقف تكون الحرارة والدخان فى منتهى الشدة مما يجعل الشخص يتجه نحو النافذة ، ولكن عندما يبدأ فى اتخاذ الخطوة الاولى خارج النافذة ينتابه الشعور بالخوف من السقوط ، ويزيد الشعور لدرجة أنه يريد العودة الى الداخل . ولكنه عندما يعود الى الداخل فان الحرارة والدخان يدفعانه نحو النافذة مرة أخرى وهكذا ·· وهذا النوع من تصادم (التحاشى ـ

التحاشى) حيث يكون كلا الامرين غير مرغوب فيه هو أسوأ أنواع التصادم التى يمكن أن يمر بهاالانسان · وبالطبع اذا كانت هناك طريقة لعدم اختيار أى من الامرين فان فى ذلك حسما للموقف .

ويوضح الشكل (٢ د) أحد أنواع التصادم الاكثر تعقيدا وهو تصادم (اقتراب ـ تحاشى) مزدوج · وذلك يعنى أن الشخص يقف بين هدفين لكل منهما وحده موقف (اقتراب ـ تحاشى) · مثلا اذا التحقت بالعمل الآن يمكننى أن احقق كسبا ماليا كبيرا ، وهذا « اقتراب » ، ولكن من أجل الالتحاق بالعمل يجب على أن أترك دراستى وهو الامر الذى لا اريد أن افعله ، وهذا « تحاشى » . وعلى أى حال أستطيع أن أبقى فى المدرسة وهو الشىء الذى أحب أن أفعله ، وهذا « الاقتراب » الآخر ، ولكن اذا فعلت ذلك لن أستطيع جمع المال من أجل الحصول على الاشياء التى أريدها ، وهذا هو « التحاشى الآخر » · والموقف هنا يختلف من نموذج (الاقتراب ـ الاقتراب) لانك هنا ستلتفت دائما نحو أحد الهدفين رغبة فيه أثناء الاتجاه نحو الهدف الآخر ·

ومعظم الاختيارات التى يترتب عليها مكاسب وخسارات تؤدى الى هذا النوع من التصادم لاننا بعد الاختيار قد نشعر أننا قد فقدنا شيئا · وعند تكافؤ الضدين يستمر الضغط وتزيد آثاره على الانسان ·

وتلخيصا لما سبق انظر الجدول (٤) ·

الجدول (٤)

ملخص أنواع التصادم

أنواع التصادم	عدد البدائل المسببة	النتيجة	فترة استمرار التصادم
اقتراب ـ اقتراب	٢	اختيار أحد البديلين	قصيرة
تحاشى ـ تحاشى	٢	عدم اتخاذ قرار بين البديلين ، أو اختيار بديل ثالث .	طويلة الا اذا تم اختيار البديل الثالث
اقتراب ـ تحاشى	١	عدم اتخاذ قرار	طويلة
(اقتراب ـ تحاشى) مزدوج	٢ أو أكثر	عدم اتخاذ قرار	طويلة

التصادم والعلاقات الادارية :

فى العلاقات الادارية تحدث تصادمات (الاقتراب ـ التحاشى) عموما فى المجالات الآتية :

١ ـ **الاستقلال مقابل الاعتماد أو الاتكالية :** قد نريد فى أوقات الضغط أن نلجأ الى الاعتماد على الغير ، أى أن يكون هناك شخص يعتنى بنا ويحل مشاكلنا • وفى الوقت نفسه يميل الانسان الى الاستقلال عن غيره فى اتخاذ الكثير من القرارات •

٢ ـ **التعاون مقابل التنافس :** ان الحياة فى معظم جوانبها تركز على التنافس والنجاح • وفى نفس الوقت هناك توقعات اجتماعية للتعاون ومساعدة الاخرين •

٣ ـ **التعبير عن الذبذبات النفسية مقابل المعايير الاخلاقية :** ان لكل مجتمع درجة من التنظيم فيما يخص التحكم فى الباعث الذاتى أو الذبذبة الذاتية • ومعظم ما يتعلمه الانسان يشتمل على قيود ثقافية واجتماعية تتحكم فى الكثير من ميوله الذاتية ، وينتج الضغط سواء بمراعاة أو بمخالفة تلك القيود •

٤ ـ **التناقض الذى يوجد أحيانا بين العرف الاجتماعى** الذى لا يقتنع الشخص بصحته ولكن يجب عليه اتباعه يشكل موقفا تصادميا أيضا •

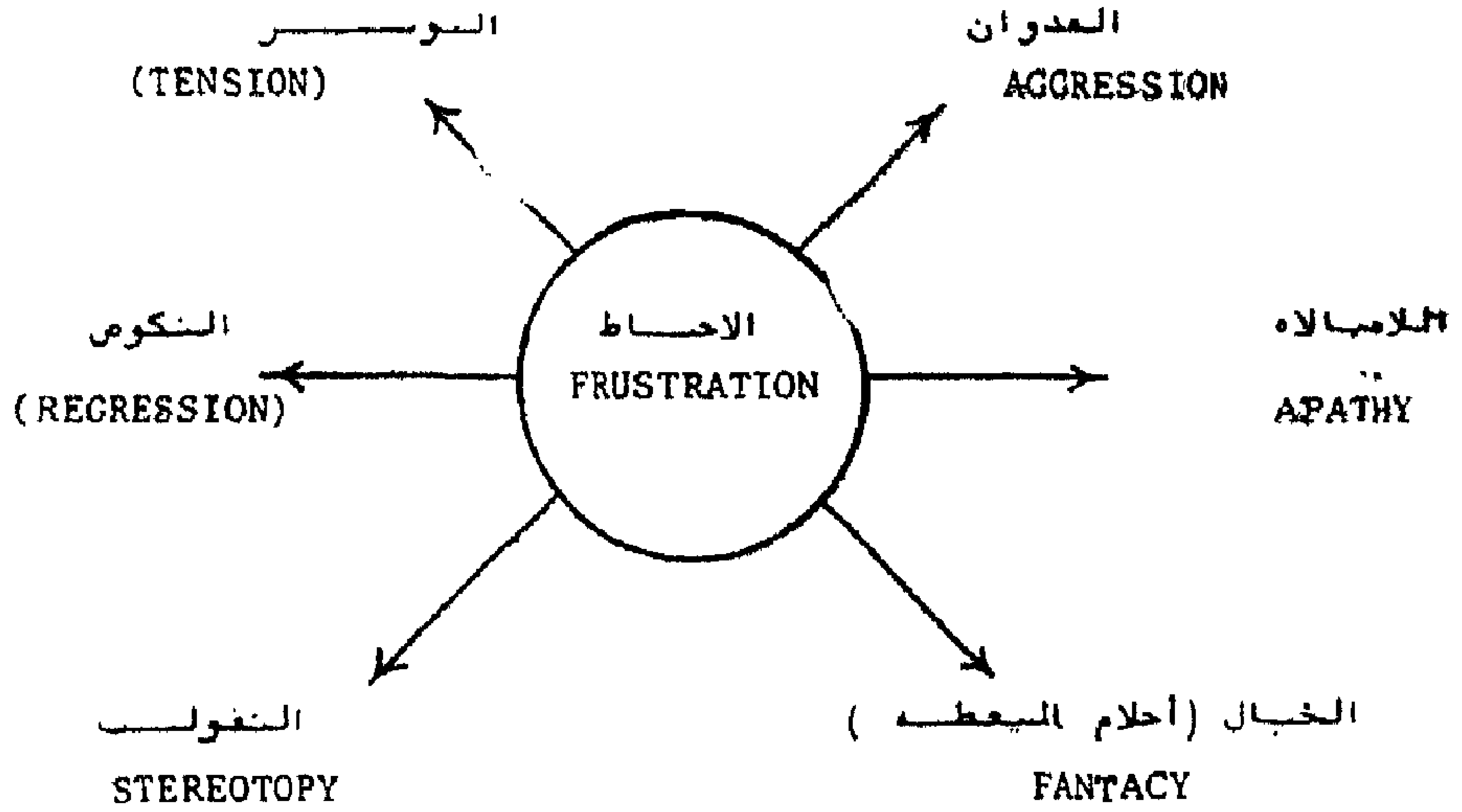
ردود الفعل الشائعة للضغوط

الاحباط والتثبيط :

يمكن تلخيص مواقف الاحباط أو التثبيط فى الشكل (٣) • ويتكون الشكل من الدائرة المركزية وهى تعبر عن موقف الاحباط أو التثبيط • ومن تلك الدائرة تنبثق ردود الفعل التى هى عبارة عن :

العدوانية ، أو اللامبالاة ، أو التخيل ، أو التوتر ، أو النكوص ، أو الانحسار ، أو التقولب •

الشكل (٣) بعض ردود الفعل للاحباط



(قد يبدو من الفرد رد فعل أو أكثر من ردود الفعل المذكوره)(1)

عدم الارتياح والتوتر :

ان الزيادة فى التوتر ومستوى الانفعال تحدث عندما يشعر الانسان بأنه محجوز ومقيد ومقاوم · والدليل على عدم الارتياح أو التوتر قد يكون ظاهرا مثل احمرار الوجه أو الارتجاف أو تجميع أصابع اليد (بطريقة الملاكمة)· وقد يلجأ الانسان الى قضم الاظافر بالاسنان أو مضغ العلك (اللبان) كمخارج لعدم ارتياحهم أو توترهم ·

العدوانية :

ان الاحساس بالغضب نوع من الضغوط التى قد تؤدى الى التخريب

---

(1) Ernest R. Hilgard, et al, **Introduction to Psychology,** (New York : Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1975), P. 435.

والهجوم العدوانى . وذلك الاحساس له علاقة بالتوتر المتزايد وعدم الارتياح . وهنـاك نوعان من العدوانية .

العدوانية المباشرة :

ان الاعتداء يتم احيانا مباشره ضد الشخص أو الشىء الذى يشكل مصدرا للاحباط أو التثبيط . فعلى سبيل المثال ، عنـدما يأخـذ طفل لعبة آخر بدون موافقته فمن المحتمل أن يهجم صاحب الحق على الآخر فى محاولة لاسـتـرداد اللعبة . وبالنسبة للكبار فقد يكون العدوان كلاميا بدلا من ان يكون بدنيا . والشـخص الذى يجنى عليه بكلمات أو ملاحظات جارحة يجيب عادة بنفس الاسلوب . وعندما يشعر بأنه مقيد التصرف أو الحركة فانه يعبر عن احساسه بنوع من الهجوم المباشر .

والاعتداء طريقة يتعلمها الانسان لازالة العوائق التى تقف أمامه والتى تجعله يشعر كما لو كان محبوسا فى حيز ضيق . وقد تكون تلك العوائق متمثلة فى شخص من خلال تصرفاته وسلوكه مما يؤدى الى الاعتداء المباشر على ذلك الشـخص .

الاعتـداء المسـتبدل :

فى الغالب لا يستطيع الفرد المثبط أو المحبط أن يعبر عن عدوانـه ضـد مصدر التبثيط بطريقة مرضية لا حساسه . وفى بعض الاحيان يكون المصدر غامضا وغير ملموس . ويتفاقم ذلك الشعور تجد الشخص يبحث عن شىء لدرجة أن الهجوم عليه لا يؤثر فيه . وعندما تحول الظروف دون الهجوم المباشر على مصدر الاحباط أو التثبيط فان العدوان قديكون على مصدر بديل. والاعتداءالمستبدل هو أى عمل عدوانى ضـد شخص برىء أو ضد شىء غير المصدر الفعلى للاحبـاط والتثبيط .

اللامبـالاة :

ان أحد العناصر التى تجعل دراسة السلوك الانسانى امرا معقدا هـو اختلاف الاستجابة بين الاشـخاص لمواقف متشـابهة . وهكذا فقد تكون الاستجابة عكس ذلك أى فى صيغة لا مبالاة .

ولا يعرف بالضبط سبب لجوء شخص ما الى الاعتداء كرد فعل للتثبيط والاحباط ، بينما يكون رد فعل شخص آخر لنفس الموقف عبارة عن لا مبالاة وعدم اكتراث · ولكن يبدو محتملا أن ردود الفعل نحو التثبيط والاحباط مكتسبة الى حد كبير بنفس الاسلوب الذى تكتسب به التصرفات الاخرى عن طريق التعلم من مواقف سابقة · وقد وجد أن الاطفال الدين يحتجون ويعبرون عن غضبهم عندما يثبطون يكررون نفس التصرف اذا وجدوا أنه يؤدى الى الوصـــول الى أهدافهم · أما الاطفال الذين يجدون أن انفجاراتهم العدوانية ليست ناجحة فى الحصـــول على ما يريدون فانهم سيشعرون بانعـــدام قدرتهم على تحقيق ما يحتاجونه عن طريق تصرفاتهم وافعالهم الخاصة · نتيجة لذلك قد يلجأون الى اللا مبالاة والانسحاب عندما تواجههم المواقف المثبطة أو المحبطة · ونذكر فى هذا المجال ظاهرة تسمى العجز أو الاتكالية المكتسبة ·

الاتكالية المكتسبة أو العجز المكتسب :

· لقـد ظهر من التجارب التى اجريت على بعض الحيـــوانات أن العجز المكتسب من خلال مواقف أو تجارب معينة يمكن أن تصبح شاملة التأثير على مواقف وتجارب أخرى · فالفأر مثلا عندما تواجهه صعقة كهربائية فى حيز معين فانه يهرب عن طريق القفز من جدار ذلك الحيز الى المكان المجاور فى نفس القفص لتجنب الصعقة · ولكن اذا وجد الفار أن الصعقة موجودة فى كلا المكانين فانه يستسلم للصعقة ولا يحاول الهرب . واذا القى نفس الفأر فى الماء بعد استسلامه للصعقة فانه (بعكس غريزته) لا يحاول السباحة بل يســتمر فى استسلامه الذى اكتسبه من تجربته مع الصعقة الكهربائية ويغرق اذا لم يتم انقاذه · وهـذا هو ما يسمى العجز المكتسب أو الاتكالية المكتسبة ·

التخيـلات :

عندما تتراكم المشاكل وتصبح فوق طاقة احتمالنا فاننا احيانا نبحث عن الحل عن طريق الهروب من الواقع الى عالم (احلام اليقظة) . وتتبلـــور هذه الظاهرة عندما لا يستطيع الانسان كبيرا كان أم صغيرا تحقيق رغباته فى اطار الواقـع ·

والتثبيط الحاد والمستمر قد ينتج عنه هروب كامل من الواقع الى الخيال الى درجة أن الفرد يفقد القدرة على التمييز بين الخيال و العالم الحقيقى ·

القولبية (التقولب) :

ونعنى بالقولبية أو التقولب وضع الشخص الامور المختلفة فى قوالب موجودة لديه يتمسك بها ويستخدمها بلا وعى فى المواقف المختلفة · وقد يقوم بأخذ الامور على غير حقيقتها لتأخذ تلك القوالب . والوجه الآخر للقولبية هو الميل نحو اتخاذ قالب سلوكى معين بما فى ذلك طريقة حل المشاكل · وحيث أن هناك حاجة للمرونة من أجل حل المشاكل بحيث يمكن البحث فى اتجاهات جديدة عند الضرورة فان القولبية من هذا النوع لا تسمح بالبحث فى اتجاهات جديدة · ويتفاقم التثبيط مع قيام الشخص ببذل نفس الجهد المرة تلو الاخرى بالرغم من أن تجربته لذلك الجهد لم تثبت نجاحها ·

وبمجرد تبنى عادة « معينة » فى شكل قالب معين فان هذه العادة تقاوم أى جهد للتغيير ، ومن ذلك تم تسميتها (الثبات غير الطبيعى) ، أى أن السلوك يصبح ثابتا فى قالب معين لدرجة الشعور النفسى بعدم وجود أى بديل له فى جميع الاحوال ·

الارتداد أو النكوص :

النكوص أو الارتداد هو العودة الى انماط بدائية من السلوك أو أنماط سلوكية تكون من خصائص السنوات المبكرة من عمر الانسان · وهناك تفسيران للنكوص أو الارتداد . التفسير الاول هو أن الشخص فى اثناء احساسه بعدم الامان فانه يحاول العودة الى فترة من الماضى شعر فيها بالامان المطلوب · فالطفل قد يبحث عن الحب وعن العطف والتدليل الذى كان يحصل عليه فى مراحل نموه السابقة وبنفس الاسلوب الذى استخدمه فى الماضى · وهذا النوع من الارتداد يسمى السلوك التراجعى (Retrogressive Behavior)

أما التفسير الثانى للارتداد فهو أن التصرف بطريقة الطفولة بعد الشعور بالاحباط هو مجرد تصرف من النوع الاكثر بدائية وليس عودة مقصودة الى سلوك قديم وسابق . وهذا النوع من الارتداد او النكوص بعكس التراجع يسمى (العودة اللاارادية الى البدائية (Primitivation وهكذا فان الشخص قد يخرج عن قيود السلوك المتمدين تحت تأثير الاحباط ويبدأ فى العراك مستخدما يديه ــ مثلا ــ مع أنه لم يكن لديه أى ميول نحو العراك البدنى فى مراحل طفولته ·

قيـــاس درجـــة تحمل الضغوط وعلاقتها بالمرض

هل هناك طريقة لقياس تـــدرج الضـغط الذى يمكن للشـــخص تحملـــه فى حياته اليومية ؟ بالاشارة الى الجـدول (٥) نلاحظ تدرجا لتقدير التغيرات التى تحدث فى الحياة كما طورها الباحثـــان (Holmes and Lahe) هولمس ولاهى فى عام ١٩٦٧ (١) . بكل حـــدث فى القائمـــة لـــه قيمته « عديدية تـدل على نقاط الضغط » . ومن خـــلال دراستهم وجـد الباحثان ان الاشخاص الـذين تجمعت لـديهم أكثر من ثلاثمائة نقطة ضغط فى عـــام واحـد يواجهون أكثر من ضعفى احتمال الاصابة بالمرض الـذى يواجهه غيرهم من الحاصلين على عـــدد أقـــل من النقاط .

ويجب الانتباه عنـــد الاشـــــارة الى الجدول المـــذكور الى انـــه مبنى على أساس علاقات ترابط قـــد تختلف كثيرا باختلاف الثقافة والمجتمع والاشخاص والزمان . كما يجب الانتباه الى أنـــه يمكن استخدام مجموع النقاط كمؤشر عام فقط مـــع الحرص على التذكر دائما بأن الارقام ليست قياسا محـــددا كمـــا تبـــدو، ولو أنهـــا ناتجة من مراقبة مجموعات كبيرة من النـــاس وحســـاب المعدل الحسابى لتأثير كل حادث .

والشىء المـــلاحظ هـــو أن بعض الامور السارة مثـــل الزواج واستقبال مولود جديد أو تحسن فى الحالة المالية أو تحقيق الاهداف الشخصية وبدايـــة الدراســة وتجمع العائلة وحتى الاجازة تشكل ضغوطـــا على الشخص جنبا الى جنب مع الامور السيئة لانها أيضا ناتجة عن انفعـــالات وتغيرات فيسيولوجية .

الضغط النفسى والقرارات الادارية :

ويلاحظ فى الجدول السابق ان القرارات الادارية المختلفة تحتل أماكـــن متفرقـــة فى ترتيب الامور التى تشكل ضغوطا على الانسان . فنجد ان قـــرار الفصل من العمل يحتل المرتبة الثامنـــة وله ٤٧ نقطـــة . وقـــرار التقاعـــد يحتل المرتبة العاشرة ولـــه ٤٥ نقطة . وقرار النقل الى عمل بطبيعة مختلفة يحتل المرتبة الثامنة عشرة وله ٣٦ نقطة . وقرار تغيير مسئوليات الموظف يحتـــل المرتبـــة الثانيـــة والعشرين وله ٢٩ نقطة والامتياز فى الانجـــاز الشخصى يأتى فى المرتبة الخامسة والعشرين وله ٢٨ نقطة ، وتغيير الظروف المعيشية يأتى

---

(١) المرجع السابق ، ص ٤٣٩

الجدول (٥) القيمة العددية لبعض الضغوط

الترتيب	الحادثة	معدل القيمة	الترتيب	الحادثة	معدل القيمة
١	وفاة الزوج (١)	١٠٠	٢٣	ترك الأبناء منزل العائلة	٢٩
٢	الطلاق	٧٢	٢٤	مشاكل مع الأرحام (الأقارب بالزواج)	٢٩
٣	الانفصال عن الزوج	٦٥	٢٥	الانجاز الشخصي المتميز	٢٨
٤	الحكم بالسجن	٦٣	٢٦	توقف الزوجة عن العمل	٢٦
٥	وفاة قريب	٦٣	٢٧	بداية أو نهاية الدراسة	٢٦
٦	الاصابة أو المرض	٥٣	٢٨	التغير في الظروف المعيشية	٢٥
٧	الزواج	٥٠	٢٩	تعديل العادات الشخصية	٢٤
٨	الفصل من العمل	٤٧	٣٠	المشاكل مع الرئيس	٢٣
٩	المصالحة الزوجية	٤٥	٣١	التغير في ساعات أو ظروف العمل	٢٠
١٠	التقاعد	٤٥	٣٢	تغيير المسكن	٢٠
١١	التغير في صحة أحد أفراد الأسرة	٤٤	٣٣	تغيير المدرسة	٢٠
١٢	الحمل	٤٠	٣٤	تغيير أساليب الترفيه	١٩
١٣	الصعوبة الجنسية	٣٩	٣٥	التغير في النشاط الديني	١٩
١٤	اكتساب عضو جديد في العائلة	٣٩	٣٦	التغير في النشاط الاجتماعي	١٨
١٥	اعادة النظر في العمل التجاري الخاص	٣٩	٣٧	الرهن لأقل من ١٠٫٠٠٠ دولار (٢)	١٧
١٦	التغير في الحالة المادية	٣٨	٣٨	التغير في عادات النوم	١٦
١٧	وفاة صديق حميم	٣٧	٣٩	التغير في عدد الاجتماعات العائلية	١٥
١٨	الانتقال الى عمل من نوع مختلف	٣٦	٤٠	التغير في عادات الأكل	١٥
١٩	التغير في عدد مرات المحاولة في الزواج	٣٥	٤١	الاجازة	١٣
٢٠	رهن المنزل لأكثر من ١٠٫٠٠٠ دولار (٢)	٣١	٤٢	الأعياد	١٢
٢١	حبس الرهن (الصفقة العقارية)	٣٠	٤٣	المخالفات الثانوية للقانون	١١
٢٢	تغير المسؤولية في العمل	٢٩			

(١) كلمة زوج تستعمل للذكر والانثى .

(٢) عام ١٩٦٧ .

فى المرتبة الثامنة والعشرين وله ٢٥ نقطة . وتعديل العادات الشخصية يأتى فى المرتبة التاسعة والعشرين وله ٢٤ نقطة . والمشاكل مع الرئيس تحتل المرتبة الثلاثين ولها ٢٣ نقطة وتغيير ساعات أو ظروف العمل يأتى فى المرتبة الحادية والثلاثين ولها ٢٠ نقطة . والاجازة تحتل المرتبة الحادية والاربعين ولها ١٥ نقطة .

وكما ذكرنا فان هذا الترتيب للاحداث والقيمة المعطاة للضغط الى تعليل حدوث سلوك خارج عن السلوك المعتاد .

بحوث علاقة الامراض بالضغوط :

ان معظم البحوث التى تدرس علاقة الضغط النفسى بالمرض تبدأ باختيار اشخاص يعانون من أمراض معينة ، وتقصى قدر وأنواع الضغوط التى كانوا يعانون منها قبل المرض . ولكن نتائج هذا الاسلوب البحثى قد تكون متأثرة بالمعرفة المسبقة بأن الاشخاص الخاضعين للدراسة كانوا يعانون من أمراض علاقة بالضغوط . ولذلك فان هناك محاولات لتحسين تصميم وأوضاع الدراسات فى هذا المجال .

وان أكبر دراسة من هذا النوع أجريت عام ١٩٧٩ م فى جامعة هارفا الامريكية اختير فيها ٢٠٤ طالبا من المستوى الدراسى الجامعى الثانى فى الجامعة للسنوات بين ١٩٤٢ م و ١٩٤٤ م . ولفترة تزيد على الاربعة قرون تمت متابعة ١٨٥ رجلا من المجموعة من خلال اعطائهم فحوصات سيكولوجية وبدنية مختلفة بالاضافة الى اجراء المقابلات الشخصية معهم . ثم تمت متابعتهم لمعرفة عدد المرات التى زار فيها أفراد المجموعة الطبيب النفسانى أو السيكولوجى ومدى عدم تقدمهم وعدم رضاهم فى حياتهم العملية ومدى تعاستهم فى حياتهم الزوجية ، ومدى يأسهم من الحياة ... ومثل ذلك من العناصر التى يمكن أن تنبىء عن معاناتهم من الضغوط النفسية .

وبصفة عامة تؤيد نتائج تلك الدراسة الاعتقاد بأن القدرة على التعامل الفعال مع الضغوطيحتمل أن تساعدعلى تجنب الكثير من الامراض . فمن المجموعةاستطاع ٥٩ رجلا أن يعايشوا الضغوط بطريقة مقبولة وكانوا فى أحسن حالة عقلية ولم يصب بالمرض سوى اثنين منهم عند بلوغهم سن ثلاث وخمسين سنة تقريبا . وأصيب ٤٨ رجلا من المجموعة بحالات نفسية سيئة ـ واصبح ثمانية عشر منهم بأمراض مزمنة . وكان الاشخاص فى هذه المجموعة أقل من المجموعة السابقة فى التفاعل مع الضغوط والصحة العامة .

هل أنت مطالب من نفسك ومن الآخرين ؟

هل تقوم بجهد كبير في كل وقت تتعامل مع أمر ما ؟

هل تميل أيضا الى أن تكون عابسا وتغلب عليك الكآبة والحزن ؟

اذا كانت الاجابة ((نعم)) على الاسئلة السابقة ، فيقول الاخصائيون انك معرض للاصابة بمرض لـه علاقة بالضغوط اكثر من غيرك . لقد قام باحثان من جامعة (John Hopkins) وهى من اشهر الجامعات الامريكية فى الطب بدراسة وجدوا من خلالها مؤشرات بأن المزاج الانسانى يشكل عنصرا مهما فى المرض وبالاخص المرض الذى تسببه الضغوط المختلفة (١) .

وفى الدراسة المذكورة تم اختيار ١٣٠ ، طالبا وطالبة كانوا يدرسون الطب فى الجامعة المذكورة ، وتم متابعتهم لمدة تزيد على ثلاثين عاما ، وشملت المتابعة الحالة البدنية والعقلية بواسطة اختبارات عقلية وبدنية شاملة اثناء فترة دراستهم فى الكلية . وبعد تخرجهم تم اكمال تقارير طبية كاملة فى كل عام . واظهرت النتائج علاقة مميزة بين السمات الشخصية واضطرابات معينة لها علاقة بالضغوط . وبفحص اللمحات الشخصية (profile) لكل فرد فى المجموعة من معلومات يرجع تاريخها الى عام ١٩٤٨ م أمكن تقسيم المجموعة فى ثلاثة انماط شخصية اساسية . وتم الرمز الى الشخصيات الثلاث بـ أ (Alpha) ، ب (Beta) ، جـ (Gamma)

والشخصية من النوع (أ) تعتمد على نفسها ، وتكون حذرة ، ولا تحب المخاطرة وثابتة فيما تفعله ، وبطيئة فى التكيف مع مواقف جديدة . اما شخصية الفئة (ب) فهى التى تميل الى الفكاهة والتسلية وكانوا عفويين (أى طبيعيين) ومرنين فى المواقف الجديدة ، وماهرين (أذكياء) . أما الشخصيات من الفئة (جـ) فكانوا غالبا أكثر الانواع الثلاثة تعقيدا ، وكانت لهم صفات الانفعال السريع ومع أنهم كانوا غالبا يتصفون بدرجة مرتفعة من الذكاء فلقد كانوا يعبرون عن احساس عام من الارتباك فى حياتهم ، وكانوا يميلون الى الاحوال المتطرفة

---

(1) B. J. Betz and G. B. Thomas, « Individual Temperament as a Predictor of Health or Premature Disease, » **The John Hopkins Medical Jurnal**, (1979, — 144), P. 81 — 89.

وبالغـة الحذر فى بعض الاحيان ، واللامسئولة والتى تتصف بالاهمال أحيانـا أخرى ، وكانوا أحيانـا يحتقرون أنفسـهم ، وأحيانا أخرى كانـوا يتصفـون بالاستبداد والاضطهاد .

كما تم النظر فى علاقة الضغط فى المجموعات الثلاث بالامراض التى تؤدى الى الضعف والوهن . فبينما كانت الشخصيات (أ) والشخصيات (ب) تعـانى من نفس القـدر من الاضطرابات الرئيسية ، فان شخصيات (جـ) كانت تواجـه احتمالا يشكل ثلاثة أضعاف الاحتمـال فى الشخصيات الاخرى للمعاناة من مرض رئيسى . والامراض المقصودة هنـا اشتملت على نوبات وحـالات انفعالية حـادة وسرطان وارتفاع ضغط الدم وقرحة المعـدة والاثنى عشر ... واضطرابات حـادة وخطيرة أخرى .

ويؤكـد البحث أنـه لا ينبغى على الصنف (جـ) محاولة التغيير من شخصيتهم ولكن بـدلا من ذلك ينبغى عليهم أن يعرفوا ويتقبلوا واقعهم كمـا هـو لان ذلك قد يساعدهم على الاسترخاء والتخفيف من التوتر أو القلق .

القلق « Anxiety » :

لقـد ناقشنا عـددا من ردود الفعل للاحباط أو التثبيط . ولنتمكن من تفسير ردود الفعل تلك يجب فهم ظاهرة تسمى القلق أو التوتر (Anxiety) ان أى موقف يهـدد سلامة واطمئنان الكائن الحى يفترض فيـه أنـه يسبب حالة من القلق . وقـد ينتج من مواقف التصادم والاحباط والتثبيط فاننـا نعنى الانفعال غير السار الـذى يمكن وصـفه بعبارات مثـل (الهـم) ، (الفزع) ، (الخوف) الـذى يشعر بـه الانسان بـدون سبب ظاهر . وهى أمور تمر بنـا فى بعض الاحيان بـدرجات متفاوته .

وقام فرويد بالتفريـق بين القلـق الموضـوعى والقلـق العصبى (Objective and Neurotic Anxiety) والقلق الموضوعى من وجهة نظره هو تجاوب حقيقى مع الخطر الذى يدرك الانسان وجوده فى البيئة أو المحيط ، ونظر فرويـد الى القلق الموضوعى علـى أنـه مجرد تعبير آخر للخوف . أمـا القلق العصبى فينشأ من التصـادم الـذى يحدث داخـل الانسـان لا شعوريا . ولا يزال الكثير من السيكولوجيين يفرقون بين الخوف والقلق لاعتقادهـم بأن القلق خوف مسبباته مجهولة .

وحيث أن القلق يشتمل على حالة من التوتر والانزعاج أو عـدم الشعور بالراحة والاطمئنان فان الفرد يتحفز لتجنب ذلك أو للحد منه . ومع مـرور الزمن تتكون لـدى الشخص وسائل مختلفة للتعامل مـع المواقف المنتجـة للقلق أو مع نفس الاحساس بالقلق . وسوف ننظر فيما بعد في بعض اساليب التعامل مع الضغوط باختصار ، ولكن قبـل ان نـدخل في ذلك سوف ننظر بتفصيل اكبر في مفهوم « القلق » .

التعامل مع القلق :

حيث أن القلق انفعال غير مريح ويهدد رفاهية الانسـان فلا يمكن الصبر عليه لمـدة طويلة . ويملك الانسان دوافع قويـة لفعل أي شيء من أجل ازالـة الشعور بعدم الارتياح . ويمكن التعامل مباشرة مع القلق (Direct coping) او مع الموقف الذي ينتج عنه القلق ، وذلك عن طريق تقييم الموقف ثـم فعـل شيء لتغييره أو تجنبه .

وهناك طرق أخرى تركز على تعامل الانسان مع الاحساس بالقلق بدون محاولة التعامل المباشر مع الموقف المنتج للقلق . وهـذه الوسائل تسمى وسائل التعامل الدفاعي (Defensive Coping) . وبشتمل التعامل الدفاعي على طرق مؤقتـة وضارة مثـل تعاطي المخـدرات والمشروبات الكحولية . وقـد يوظف الفرد مزيجا من الوسائل المباشرة والوسائل الدفاعية .

وكمثال توضيحي اعتبر التصرفات التي قـد يقوم بهـا الطالب عندمـا يواجهه انـذار بالرسوب في مـادة دراسية مطلوبة للتخرج . فقـد يقـوم الطالب باتخاذ اجراء مباشر — كأن يتناقش مع استاذه ليعرف مـا يمكن عملـه لرفع الدرجة ثم يقوم بتصنيف جدول لانجاز الاشـيـاء المطلوبة ، ثم يبـدأ في تنفيذ ذلك الجـدول كما اقترحه استاذه . أما الاجـراء الآخـر الذي قـد يقوم بـه الطالب فهو الاجراء الدفاعي ، وهو أن يقوم بالدفاع ضد القلـق عـن طريق رفض الاعتراف بامكانية رسوبه في المـادة ، أو أن يقرر بأن التخرج شيء عـديم المعنى والجـدوى وان الشهادة الجامعية ليست ضرورية في الواقع ، أو أنـه لا مانع عنـده من تأخر تخرجه لان فرص العمل محـدودة . وهـذه الحلول الغير مباشرة ما هي الا أمثلة لمـا يسمى الميكانيكيات الدفاعية (Defense Mechanism) .

الميكانيكيات الدفاعية (Defense Mechanism) :

استخدم فرويد عبارة « الميكانيكيات الدفاعية » للاشارة الى العمليات اللاشعورية التى يستخدمها الشخص ضد القلق ليحمى نفسه من التهديدات الخارجية او من النبضات الداخلية المثيرة للقلق وذلك عن طريق تحريف الواقع والحقيقة بطريقة أو بأخرى . والميكانيكيات الدفاعية لا تغير الظروف الموضوعية للخطر ولكنها تغير الطريقة التى يفكر بها الانسان فى تلك الظروف ، ويراها بها ، وكلها تشتمل على عنصر الخداع الذاتى (Self Deception)

انكار الواقع :

تختلف الميكانيكيات الدفاعية فى مدى التحريف أو الخداع الذاتى الذى تستخدمه ، تماما كما تختلف فى تحديد مصدر الخطر الذى تحاول القيام بصدده واحدى تلك الميكانيكيات المستخدمة هى « انكار الواقع » (Denial of Reality) – اى أن الفرد يحاول حجب الحقائق المقلقة له عن طريق رفضه الاعتراف بها . فمثلا ، عندما تستمر الزوجة فى وضع طبق لزوجها على المائدة بالرغم من أنه توفى عنها تستخدم ميكانيكية انكار الواقع لتجنب القلق المؤلم الناتج عن الاعتراف به . ووسيلة الانكار تلاحظ ايضا فى الاشخاص الذين لا يتقبلون النقد أيا كان .

الكبت والكبح :

ومن وسائل الدفاع ضد التهديد الداخلى « الكبت أو الكبح او الكظم» وهنا نجد أن النبضات أو الذكريات التى ينتج عنها احساس بالتهديد تستثنى أو تستبعد من المعرفة الواعية . واعتقد فرويد ان كبت نبضات معينة فى مرحلة الطفولة شيء عام وشائع . وفى المراحل الاخرى من تطور الانسان مع مرور الزمن بعد مرحلة الطفولة قد يتم كبت تلك الاحاسيس والذكريات ، وينتج عن كبتها احساس بالقلق .

وكان فرويد ينظر الى الكبت على أنه عملية ضمنية تبنى عليها الميكانيكيات الدفاعية الاخرى لان جميع الميكانيكيات الدفاعية تحاول ابعاد الافكار والنبضات المسببة للقلق عن الوعى والمعرفة ولكنها تقوم باستخدام

وسائل اضافية لتوكيد ذلك الكبح او الكبت . على سبيل المثال فى احدى الميكانيكيات الدفاعية التى تسمى « الاسقاط » يقوم الشخص باسقاط نبضاته التى لا يرغب فيها على اشخاص آخرين . وبذلك يزيد من تأكيده بأن تلك النبضات لم يتم الاعتراف بها أو التعرف عليها كنبضات خاصة به .

التبرير المنطقي :

لا يمكن توضيح المقصود من مصطلح « التبرير المنطقى » بمثال أوضح من المثل السائد : (اذا بعد عنك العنقود فقل حامض يا عنب) . والتبرير كوسيلة دفاعية يعنى أن الشخص يعطى اسبابا مفتعلة لسلوكه ولكنها منطقية ومقبولة . والتبرير يخدم هدفين :

١ ــ يخفف من خيبة أمل الانسان عندما يفشل فى الوصول الى هدف معين كأن يقول : (لم أكن أريد ذلك على أى حال) .

٢ ــ يوفر للشخص حوافز مقبولة لتصرفه وسلوكه ، عندما يتصرف بدافع نزوات أو حوافز لا يريد الاعتراف بها حتى لنفسه .

وفى البحث عن سبب جيد بدلا من السبب الحقيقى يقوم الشخص بتقديم عدد من الاعذار التى تكون مفتعلة أو لا تخبر عن نفس التفاصيل أو انها تعطى جزءا من الحقيقة .

الاسقاط : (Projection)

لكل شخص سمات وصفات لا يرتاح اليها ومن ضمن الميكانيكيات اللاشعورية التى تحمى الشخص من الاعتراف بتلك السمات أو الصفات ميكانيكية الاسقاط . وبالاسقاط يحمى الشخص نفسه من الاعتراف بصفاته التى لا يرغب فيها عن طريق اسقاطها على الآخرين .

تكوين ردود الفعل (Reaction Formation)

عندما يبالغ الشخص فى اتباع سلوك معين للتعبير عن عكس ما يدل عليه ذلك السلوك يحدث ما يسمى ميكانيكية « رد الفعل » . فمثلا الافراط فى اظهار الحب قد يكون محاولة للتغلب على الشعور بالكراهية ، وبصفة عامة

يتغلب الانسان على القلق بهذه الميكانيكية الدفاعية عندما يتجاهل رغبة من رغباته عن طريق كبتها وافتراض الموقف المعاكس .

ولا يعنى « تكون رد الفعل » أنه لا يمكن أخذ التصرفات بشكلها الظاهر ، ولكن من الصعب التمييز بين التصرفات العادية والتصرفات الناتجة عن « تكون ردود الفعل » . ويمكن بمقارنة سلوك الانسان فى المواقف المختلفة مع مرور الزمن معرفة حقيقة التصرف موضع التساؤل .

الانفعــال :

ينفعل الانسان بطرق مختلفة ولاسباب مختلفة . وتوالت النظريات التى تحاول تفسير ظاهرة الانفعال من جوانبها المختلفة الفسيولوجية والعضلية والذهنية والعصبية .

وفى هذا المجال نستعرض الجوانب الوظيفية للانفعال ، أى الغرض الذى يتحقق بالانفعال . والجدول التالى عبارة عن التصنيف الذى قام بلوتشيك (Plutchic) بوضعه لتوضيح الوظائف التى تتحقق بمجموعة من الانفعالات كما فى الجدول والشكل التاليين (١) الجدول رقم ٧ ، والشكل رقم٤

فشــل الوسائل الدفاعيــة :

ان الشخص الذى يعتمد على الوسائل الدفاعية للحماية من آثار القلق النفسى لا يوفر لنفسه فرصة تعلم سلوك أكثر نضجا . وقد يؤدى استمرار الاعتماد على الوسائل الدفاعية الى العزلة الاجتماعية بدلا من تحسين وتقوية الروابط مع أعضاء المجتمع . فالتبرير مثلا قد لا يتعدى كونه كلاما متكررا بدلا من أن يكون مجهودا مبدعا .

والاعتماد على الميكانيكيات الدفاعية له فائدة فى الحفاظ على العلاقات الاجتماعية ولكنه لا يفيد الشخص فى حل مشكلاته طالما أن الدوافع الخفية للسلوك مازالت موجودة لديه . أى أن الوسائل الدفاعية لا توصل الى الهدف المنشود منها ، وفى نفس الوقت تستمر الدوافع ، ويزيد التوتر نتيجة لذلك .

---

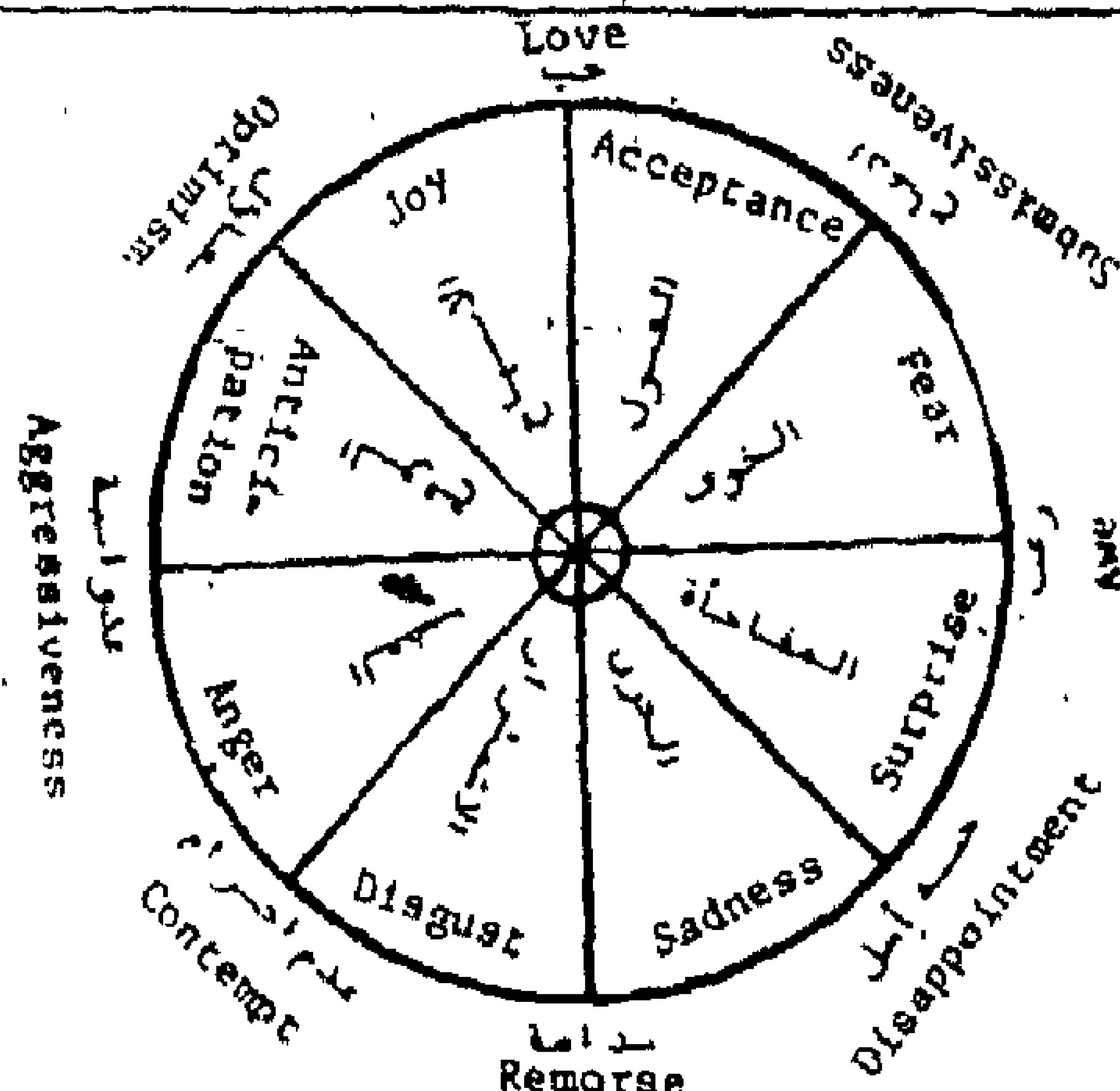
(1) R. Plutchik, « A Language for the Emotions, » Psychology Today, (February, 1980). P. 73.

الجدول رقم (٦)

(تحديد " بلوتشك " للانفعالات)

الانفعال	الوظيفة	الوصف الوظيفي
الخوف (Fear)	الحماية (Protection)	يهدف السلوك الى تجنب الخطر أو الأذى عن طريق الهروب أو أي فعل يؤدي الى بعد المسافة بين الفرد ومصدر الخطر .
الغضب (Anger)	التخريب (Destruction)	يهدف السلوك الى ازالة ما يعوق تلبية حاجة مهمة . وذلك يشتمل على العض و الضرب والاعراب وكل فعل يرمز الى التخريب مثل الشتم والتهديد .
الابتهاج (Joy)	الاندماج (Incorporation)	قبول مؤثر مفيد من العالم الخارجي كما في الأكل والتزاوج . أو الاستمتاع لأعضاء من نفس الفئة الاجتماعية . وهذه الأفعال تؤثر في نشأة الفرد .
الاشمئزاز (Disgust)	الرفض (Rejection)	التخلص من شيء ضار بعد استهلاكه كما يحدث بالغثيان أو التبرز . وقد يرتبط هذا السلوك بالشعور بالاحتقار والحقد والتهكم . وكل ذلك أساسه رفض للآخرين وأفكارهم .
المفاجأة (Surprise)	الاعداد (Orientation)	ردود فعل للاحتكاك بمؤثر جديد غير معتاد مثل صوت مزعج أو موقف مفاجئ . يقوم الشخص باعداد جسمه بسرعة ويوقف مأكان يعمله حتى يستطيع الأعضاء الحسية أخذ المعلومات عن المؤثر الجديد .

كما قام "بلوتشك" بتصميم عجلة الانفعالات



شكل رقم (٤)

عجلة " بلوتشك " للانفعالات "

بعض الانفعالات رئيسة وهي الموجودة داخل العجلة .
وبعض الانفعالات ثانوية (خارج العجلة)
وكل منها مركب من انفعالين رئيسيين .) (١)

(١) المرجع السابق .

ثالثا : الـــذكاء والفوارق الفردية

تعريف الذكاء :

— ما هو المقصود بالذكاء ؟

— هل يعنى الذكاء القدرة على الاداء الجيد فى المدرسة أو القدرة على معـــرفة الاشـــياء ؟

— هل الذكاء عبارة عن امتلاك المهارات للحصول على السعادة أو هل هو القدرة على معرفة الوقت الذى يجب فيه الدخول إلى المنزل عنـــدما تمطر السماء ؟

— هل هؤلاء اذكيـــاء :

— الطبيب الذى يدخن ؟

— الشخص الذى حاز على جائزة نوبل والذى تكون حياته الزوجية وحياته الشخصية حطاما ؟

— الرئيس الاعلى لاحدى الشركات الذى عمل جاهدا للوصول الى القمة والذى تعرض لنوبة قلبية نتيجة لذلك الجهد ؟

عند نقطة معينة قرر باحث أسمه « جالتون » أن يقيس الذكاء . وفكـــر أن الاحاسيس ينبغى أن تكون العنصر الاساسى فى ذلك . وجادل بأن المعلومات التى نكتسبها تأتى من خلال احاسيسنا . ومن ذلك فكلما كان ادراك الاحاسيس للفوارق أكبر يتسع المجال الذى يعمل فيه ذكاؤنا وتقديرنا للمواقف .

واستخدم جالتون فى أحـــد البحوث التى أجراها وحدات من الاثقـــال المرتبة بحسب الوزن . والتى قام بعرضها على أشخاص بعد تغطيـــة أعينهم . وكان عرض الاوزان المختلفة يتم بطريقة عشـــوائية . والفكرة تتلخص فى ان الاشخاص الاكثر مقدرة ينبغى أن يكونوا قادرين على التمييز بين الاثقال المختلفة بدقة أكبر بحيث يقومون بتمييز ثقلين متقاربين جـــدا . وهكذا أمكنه اختبـــار اشخاص عرفوا بأن لهم قدرة ذهنية عالية أو قدرة ذهنية منخفضة واكتشف بأن أولئك الاشخاص كانوا ايضا يتميزون بقدرات مرتفعة أو منخفضـــة فى التمييز

الحسى من خلال التجربة المذكورة . ولقد كانت لاختبار الاثقال هذا قيمة محدودة لانه لم ينجح فى ايجاد نفس العلاقة بين الاشخاص الذين لم يتميزوا بقدرات ذهنية متطرفة .

القياس والنظرية :

كان جالتون على اتفاق مع وجهات النظر المعاصرة حيث أن اختبارات الذكاء للاطفال الرضع تكون بالضرورة محددة بتجاوبهم الحسى والحركى . فاذا تم اختبار الاطفال اليوم فسيكون الاختبار عبارة عن تعريف أشياء معينة ومتابعة حركات تلك الاشياء أو القيام بتجميعها فى نمط معين . ولمدة الثمانية عشر شهرا الاولى بعد الولادة فان التجاوب الذى له قيمة هو التجاوب الحسى والحركى . ولذلك فان ردود الفعل الحسية والحركية هى التى يتم قياسها . ولكن جالتون قاس فقط الجانب الحسى وباجتهاد خاطىء استخدم هذه الطريقة مع الكبار .

والاهتمام الرئيسى فى معظم الاختبارات المعاصرة لذكاء الكبار يتعلق بعمليات التفكير . فعلى مختلف المستويات وبصورة خاصة لدى الكبار يتم تعريف الذكاء عموما بأنه الطاقة للتعلم من التجربة وللتكيف مع مواقف جديدة . وهذا التعريف له ميزة التطبيق على مراحل سيكولوجية مختلفة بدون التعرض لوجهة النظر المعاصرة المنتقدة عن الذكاء كما سنلاحظ فى فقرات قادمة .

اختبارات الذكاء :

قام عالم فرنسى اسمه « بينيت » بجهود لتطوير ما يسمى اختبار الذكاء . وبدأ نشاطه عندما كلف بعمل يتلخص فى اكتشاف مجموعة الاطفال فى المدارس العامة فى باريس الذين لهم قدرات غير كافية للتعلم فى المحيط الدراسى العادى حيث أن مثل هذه القرارات لم يمكن الاعتماد عليها اذا صدرت عن المدرسين انفسهم . وكان « بينيت » يقوم باعداد فحوصات موضوعية لقياس ذكاء جميع التلاميذ على اساس مقارنتهم ببعضهم .

الفحوصات المبكرة :

شعر « بينيت » أنه يمكن تصميم سلسلات مدرجة من الفحوصات

البيكولوجية لاستخدامها في الاشارة الى مستويات الذكاء المختلفة لدى الاطفال . وقام مع مساعديه بتصميم عمليات لها علاقة بالانتباه والذاكرة والتمييز البصرى . وباجراء تلك الملاحظات على الاطفال الذين كان اداؤهم فى المدرسة عاديا ثم عزل العمليات التى يمكن تعميمها على جميع الاشخاص من نفس السن الذين حصلوا على نفس المعدل الادائى فى تلك العمليات . وهذا التجميع المبدئى للعناصر التى استخدمت فى اختبار الذكاء عرف بالمقياس المدرج للذكاء .

ثم اشترك « بينيت » مع عالم آخر اسمه « سايمون » فى تصميم تدرج محسن حاولوا فيه الغاء جميع العناصر الضعيفة فى اختبار « بينيت » . وتم ترتيب العناصر فى التدرج الجديد أو السلم الجديد بطريقة منتظمة بناء على مجموعات السن . فمثلا تم ادخال عنصر معين فى مستوى الخمس سنوات لأن الطفل الذى عمره خمس سنوات امكنه اجتيازه ولكن نفس العنصر كان صعبا جدا على الطفل العادى الذى عمره أربع سنوات وسهلا جدا للطفل الذى عمره ست سنوات . وبهذه الطريقة أمكن قياس ذكاء الشخص بطريقة دقيقة وعلمية .

ومن الجدير بالذكر أن « بينيت » مثل « بياجيه » الشهير بدأ دراسته بالذكاء من خلال ملاحظته لاطفاله . ومن خلال ملاحظاته قام بتكوين تعريف للذكاء بالتركيز على ثلاث خصائص هى :

١ ــ الكفاءة فى اتخاذ اتجاه محدد والمحافظة عليه .

٢ ــ الكفاءة فى اجراء التعديلات (التكيف) لتحقق هدف مرغوب فيه .

٣ ــ الكفاءة فى نقد الشخص لسلوكه .

ومعظم المفاهيم الحديثة للذكاء مثل مفهوم « بينيت » تشير الى بعض المرونة فى تحقيق التكيف . وعلى هذا الاساس فان الذكاء يعتبر اكثر من مجرد التفكير . فالذاكرة والمعرفة العامة وسرعة البديهة والمهارات الحركية هى كفاءات تبدو بدورها مهمة فى تكيف الانسان مع محيطه .

ولا يزال تعريف الذكاء أمرا صعبا حتى وقتنا الحاضر ولكن مفهوم الذكاء كما سبق يمكن أن يكون مفيدا بالرغم من عدم قبوله بصفة مطلقة . ويبقى « الذكاء » مثل « العدالة » و « الجمال » ومجموعة الصفات المشابهة بدون تعريف دقيق ، ولكن الجهود لقياسه تستمر .

مقياس ((ستانفورد ــ بينيت)) :

قام سيكولوجيون أمريكيون بتعديل اختبار « بينيت ــ سايمون » بحيث يمكن تطبيقه فى الولايات المتحدة وسموا الاختبار الناتج اختبار « ستانفورد ــ بينيت » (١) . وظهر الاختبار فى طبقات متعددة واشتمل على اختبارات لامور مختلفة منها القدرة على توظيف الحجج والبراهين والمعلومات العامة . وبالاضافة الى ذلك طلب من الاشخاص أن يقوموا بعمليات غير لفظية مثل استخدام نماذج مجسدة فى بناء جسور وتركيب أو اعادة تركيب قطع لمجسد أو لوحة واستنتاج الاخطاء فى بعض الاشكال والصور ومعالجة الرموز والتصاميم باعادة ترتيبها ومداولتها باليد بطريقة تحتاج الى نوع من البراعة الحركية . ومن خلال هذه القائمة العريضة من المهمات يمكن الحصول على فكرة أفضل عن براعات الشخص المختلفة والتى هى جزء من التكيف مع محيطه .

ونتيجة لترتيب العناصر ترتيبا يعتمد على السن ، قام « بينيت » بتطوير مفهوم « العمر العقلى » . فالطفل الذى يستطيع اجتياز جميع العناصر عند مستوى سن الخامسة مثلا ولا يستطيع اجتياز أى عنصر عند أى مستوى آخر يعطى سنا عقليا قدره خمس سنوات ، ويرمز الى ذلك بالرمز س ع ، أى (س ع = ٥) . ومن ناحية أخرى فان الطفل الذى سنه الحقيقى خمس سنوات ويحصل على سن عقلى = ٥ أيضا يقال أن ذكاءه متوسط أو عادى . أما اذا كان سن الطفل الحقيقى ثمانى سنوات وسنه العقلى خمس سنوات فيعتبر ذكاؤه دون المتوسط . واذا كان عمر الطفل الحقيقى ثلاث سنوات وعمره العقلى خمس سنوات يقال أن نسبة ذكائه عالية جدا .

---

(١) نسبة الى جامعة ستانفورد التى تم تطوير اختبار « بينيت » فيها .

حاصـــل الذكاء :

يمكن حساب حاصل الذكاء بتقسيم السن العقلى (س ع) على السـن الحقيقى (س ح) ثم بضرب الناتج فى مائة للتخلص من أى كســور عشرية . وحاصل الذكاء هو عبارة عن علاقة السن العقلى بالسن الحقيقى . فمثلا الطفل الذى عمره عشر سنوات وله سن عقلى = ١٠ يكون حاصل الذكاء له ١٠٠ فى المـــائة . والطفل الذى عمره العقلى ٦ وعمره الحقيقى ١٠ يكون حاصـــل الذكاء له ٦٠ . والطفل الذى عمره ١٠ سنوات وسنه العقلى ١٤ له حاصـــل ذكاء = ١٤٠ .

وفى عام ١٩٦٠ تم تطوير طريقة أخرى تســـمى طريقة « الانحــــراف الاحصائى » ، وهى تعتمد على الانحراف فى الدرجة التى يحصل عليها الشخص فى اختبار الذكاء عن المعدل بالعلاقة مع انحرافات جميع الدرجات فى المجموعة القياسية . ويتم الحصول على درجة الذكاء الانحرافى بالرجوع الى جداول معدة لذلك ويكون الفرق عادة بينها وبين محصل الذكاء بالطريقة السابقة أقل من ثلاث نقاط .

درجـــات « وشسلر » :

فى الثلاثينات قام مجموعة من السيكولوجيين تحت ادارة « وشســـلر » وهو أحد منســـوبى مستشفى للامراض العصبية فى الولايات المتحدة بتطوير امتحان لقياس ذكـــاء الكبار وسمى الامتحان باســـم « وشـسلر ـــ بلفيو » فى البداية نسبة الى اسم كل من الشخص والمستشفى ولكن الاسم تعدل بعد ذلك ليصبح (مقياس وشسلر لذكاء الكبار (W. I. A. S.) ويعتبر هذا الاختبار فى الوقت الراهن اختبارا معروفا لقياس مستوى الذكاء للاعمار بين ١٦ و ٧٤ عاما . كما قام نفس الشـــخص بتطوير اختبار لقياس ذكاء الصـــغار واسم الاختبار (مقياس اختيار وشسلر لذكاء الصغار (W. I. S. C.) والذى يقيس ذكاء الاشخاص الذين تتراوح اعمارهم بين خمس سنوات وخمسة عشر عاما . كما نتج من ذلك نموذج متطـــور لقياس ذكاء الصغار ويرمز لـــه بـــ (W. I. S. C. R.) وهو نفس النموذج السابق مع اضافة بعض العناصر وتعديل بعض العناصر الاخـــرى لينطبق على الظروف المعاصرة فى الحياة .

وبعكس مقياس « ستانفورد — بينيت » فان العناصر فى مقياس « وشسلز » تم تجميعها تبعا للنوع بدلا من السن . وبعبارة اخرى تم جمع العناصر لاختبار « المعلومات العامة فى جزء و » التنسيق بين العين واليد فى جزء آخر ، وكل جزء مرتب بحسب زيادة الصعوبة . ويبدأ كل شخص بالاجابة على العناصر الاكثر سهولة فى كل مجموعة من الاسئلة ويستمر فى اتجاه العناصر الاكثر صعوبة . الى أن يصل فى ذلك الاختبار الفرعى الى نقطة نهائية لا يستطيع الاستمرار بعدها لصعوبتها ، ثم يبدأ فى مجموعة او نوع آخر من الاسئلة . أما مقياس « ستانفورد — بينيت » فيعتمد على مجموعة واحدة من الاسئلة فى مختلف المجالات تختلف فى صعوبتها باختلاف السن .

وحيث أن كل اختبار فرعى بطريقة « وشسلز » يقيس أداء وظيفة مختلفة فان بامكان الاشخاص المختلفين الحصول على نفس التقدير العام للذكاء مع أنهم قد يكونون من خلفيات ثقافية مختلفة . فمثلا الشخص الذى لديه خلفية مدرسية قوية قد يحصل على تقدر متميز فى الاختبار الفرعى الذى يتعلق بالمعلومات العامة والكفاءة فى الكلمات والقدرة العددية أو الحسابية ، بينما يتفوق شخص آخر يتميز بتجربته العملية فى مجال التعامل مع المشاكل والقدرة على الفهم ، ومن جهة ثالثة قد يتفوق شخص فى الذاكرة وفى الامور التى تحتاج الى قوة فى الادراك ، والامور التى تتطلب تنسيقا حركيا سريعا . وهذه النماذج المختلفة للقدرات تدل على أن كل شخص من هؤلاء الاشخاص لديه نوع مختلف من الذكاء بالرغم من أن ثلاثتهم قد يوصفون بأنهم على نفس مستوى الذكاء العام .

ولا يكفى امتحان فرعى لوحدة مثل الجزء المتعلق باختبار « الذاكرة » فى قياس الذكاء . فلقد صادف فى بعض المواقف وجود اشخاص فى مستشفيات الامراض العصبية الذين تم تصنيفهم بانهم (معتوهون عارفون) أى ان لهم مستوى ذكاء يساوى ٢٥ تقريبا بمعنى أنهم متخلفون عقليا ؛ ولكنهم فى الواقع ماهرون جدا فى أمور معينة . فلقد كان بامكانهم تذكر لاسماء والعناوين وتواريخ ميلاد الكثير من زملائهم فى المستشفى . كما كان بامكانهم حل مسائل رياضية مختلفة بسهولة فى أذهانهم . ولكنهم مع ذلك لم يستطيعوا ارتداء ملابسهم بالطريقة الصحيحة أو الاستمرار فى مواصلة الحديث مع اشخاص آخرين .

ان الهدف من اشتمال اختبار الذكاء على وظائف مختلفة هو التعرف على اكبر عدد ممكن من جوانب تكيف الشخص والبراعة فى تطبيق معلوماته على

مواقف متعددة . وقد تكون أسلم طريقة لمعرفة مدى ذكاء شـــخص معين هى متابعة ذلك الشخص فى كل مكان لملاحظة كل ما يفعله لايام أو لاسابيع أو لشهور عديدة ، كما فعل « بياجيه » مع ابنائه . ولكن تلك الطريقة غير معقولة وتكلف الكثير . لذلك يجب الاعتماد على اختبارات الذكاء التى تحدثنا عنها . ومهمـــا كان نوع الاختبار فيجب الانتباه الى أن النتائـــج نسبية ويجب ترجمتهـــا بحذر خاصة اذا كان مستقبل الشخص يعتمد عليها .

الذكاء والسن :

تشير اغلب الدراسات الى أن الذكاء يزداد مع تقدم السن حتى مرحلة المراهقة ثم يبدأ فى الانخفاض عند تقدم السن . ويظهر الاطفال عادة تقـــدما متناسقا فى معـــدل درجات الذكاء مع تقدم سنهم . ويرى « بياجيه » أن نمو الذكاء يضم وظيفتين اساسيتين لكل منهما جانب فى التكيف مع المحيط ، هما : الاستيعاب والتكيف . ومن خـــلال الاســـتيعاب يســـتخدم الطفل المؤثـــرات فى المحيط ويركبها فى تنظيمه الذهنى الموجـــود ويتفاعـــل على هذا الاساس كما كان يفعل فى المـــاضى . ويحـــدث التكيف عنـــدما يتحتم حدوث ردود فعل جديدة للمؤثرات ويتوجب على الطفـــل التكيف مع ردود الفعل تلك بتغيير ســـلوكه . ويقول « بياجيه » أن السلوك الذكى يتطلب توازنا بين الوظيفتين المذكورتين . ولا تتغير الوظيفتان المذكورتان بتطور العقل الانســـــانى وذلك بعكس هيكل وتنظيم الذكاء اللذين يتغيران كيفيا اثناء الفترات الرئيسية من الولادة الى المراهقة . أما الهياكل بعد مرحلة المراهقة فان كلا منها يتطور من الهيكل السابق له وتندمج معه . ويبدأ الطفل منذ الولادة وحتى سن ١٨ شهرا تقريبا بالعمليات الحسية الحركية التى تتعلق بمحاولة لمس الاشياء والامساك بها والاستكشاف والانعكاسات اللاارادية . . الخ . . وتتطـــور هذه العمليـــات حتى سن ١٥ سنة تقريبـــا . . وهى مرحلة اكتمال القدرة على التفكير والاستنتاج المجـــرد . ولا يصـــل بعض المتخلفين عقليا الى هذه المرحلة الاخيرة ، وقد يكون نفس الحال نسبيا فى الشعوب البدائية والمجتمعات المنعزلة .

ولقـــد اجريت دراسات كثيرة للتعرف على علاقة السن بالذكاء وكان من بين النتـــائج :

١ ـــ زيادة معـــدل الذكاء من سن ١٠ سنوات الى ١٦ سنة ، ثم ثبات

فى المعــدل ، يتبعه انخفاض بمعدل ثابت الى أن يصبح معدل ذكاء سن ٥٥ سنة مثل معدل سن ١٤ سنة . وكان الانخفاض فى الجزء الادائى اكثر من الجزء اللفظى (١) .

٢ ــ هناك فوارق ملحوظة فى نسب الانخفاض على المدرجات الفرعية التى يتكون منها اختبار الذكاء (٢) . ففى جــزء المعلومات العامة وحصـــيلة الكلمات كانت المعدلات ثابتة تقريبا بين سن ٢٠ و ٦٠ سنة مع بلوغها اعلى معــدل عنــد سن ٤٠ سنة . اما فى جزء المسائل العددية فلقد كان الانخفاض حادا بالنسبة لمسائل التناظر (analogy) حيث وصل معــدل سن ٥٥ الى معــدل سن ١٠ سنوات .

ولكن تجــدر الاشارة هنا الى ان الفوارق الفردية بين الافراد من نفس السن كانت اكبر من الفوارق بين مجموعة من سن معينة ومجموعات الاعمــار المختلفة . لذلك يجب أن نفهم جيدا ما يدل عليه مصطلح « المعــدل » عنــدما نستخدمه . فالمعدل ينطبق بالتمام على عدد قليل من الافراد فى المجموعة .

قيــاس القــدرات :

توجــد اختبارات مختلفة لقياس القدرات . وتختلف الاختبــــارات من عدة أوجه أهمها :

١ ــ مجموعة أو فرد ؟ : (هل يقوم شخص واحد باعطاء الاختبار لمجموعة من الاشخاص فى نفس المكان والزمان أو لشخص واحد فقط ؟) .

٢ ــ المستوى : (ما مدى القدرة التى يهدف الامتحان الى قياسها ؟) .

٣ ــ السرعة أو القــوة ؟ : (هل يقيس الاختبار سرعة الشــخص أو قدرته بدون تحديد الزمن ؟) .

---

(1) D. Wechsler, **The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence**, (London : Bailliere, Tindall and Cox, 1958).

(2) H. E. Jones and H. S. Conrad, « The Growth and Decline of Intelligence », Genetic Psychology, (from Ribeaux and Poppleton).

٤ ــ الجدارة أو الانجاز ؟ (هل يقيس الاختبار جدارة الشخص أى استعداده للانجاز أم أداءه الحالى ؟) .

٥ ــ مدى التحديد (هل يقيس الاختبار صفة عامة مثل مستوى الذكاء العام أم أشياء محددة ؟ » .

٦ ــ هل الامتحان لقياس القدرة اللفظية أم غير اللفظية ؟

٧ ــ هل الامتحان تحريرى أم عملى ؟

وتجدر الاشارة الى أن نتائج جميع القياسات هنا نسبية وليست مطلقة ، وتتعلق بمجموعة أو عينة محددة . ويتم تعميم النتائج على أساس مدى مشروعية وثبات النتائج التى يمكن التأكد منها بالوسائل الاحصائية المناسبة .

رابعا : الادراك والعلاقات الادارية

بعيـــدا عن ادراك الانسان للاشكال والالوان والابعاد بصورة او بأخرى ، نريد هنا اعطاء لمحة عن ما يمكن قوله حول مدى ادراك شخص لحقيقة ما يقوله ويفعله شخص آخـــر .

ان البشر يحاولون دائما أن يصدروا احكاما مضبوطة دقيقة على بعضهم البعض ، وغالبــا ما يخطئون . فما هى العناصر التى تجعل ادراك الانسان وفهمه لانسان آخر أمرا صعبا ؟ .

لقـــد اجريت دراسات كثيرة حول العلاقة بين الخصـــــائص الطبيعية للانسان وشخصية الانسان . ولم تكن النتائج ذات مؤشر يمكن الاعتماد عليه . فمثلا ، العلاقة بين المظهر الطبيعى للانسان وشخصيته علاقة مشكوك فيها .

ومن الامور التى تعوق فهم الانسان التغير المستمر فى الخصائص التى يدركها الانسان فى الانسان ، والتغير فى المعايير التى توظف فى عملية الادراك .

فالشخص من موقف المراقب (بكسر الراء) والشخص من موقف المراقب (بفتح الراء) كلاهما يتحرك وينمو ويكبر وينفعل ويتغير مظهره ويكتسب أفكارا ورغبات جديدة .

وادراك الانسان للانسان قد يكون عملية متبادلة ومن ذلك تكون افكارك عن مدى وكيفية ادراك الآخرين لك معرضـــة لتأثير مدى وكيفية ادراكك للشخص الآخر . وبصورة اجمالية فان الانسان فى ادراكه لانسان آخر يستخدم وسيلة الاستدلال أكثر من استخدامها عند ادراك الاشياء . فالشـــــخص الذى يقوم بالادراك يقوم بتكوين مجموعة من الامور الاستدلالية حول الحالات الداخليـــة والميول المتغيرة للشخص الآخر ، وأيضا كيفية ادراك ذلك الشخص الآخر له . وهذه العملية تعتبر عملية معقدة للغاية لانها تتأثر بامور كثيرة مثـــل العاطفة والحوافز والثقافة والشخصية .

تكوين الانطباعات عن الناس :

منذ سنوات قريبة بذل علمـــاء السيكولوجيا جهدا كبيرا لفهم كيفية توصل

الناس الى افكار وانطباعات عن الآخرين . وهذا الحقل فى السيكولوجيا يسمى نظرية العزو (Attribution Theory) حيث انها تقوم بدراسة العملية التى يعزو او ينسب بها الناس صفات معينة الى الآخرين . وهدف النظرية هو التعرف على الطرق أو القواعد الكامنة فى الانسان التى يستخدمها فى تكوين الاستدلالات المختلفة عن سلوك وشخصيات الآخرين .

ان اهم ما جاء فى نظرية العزو هو أننا نعطى وزنا قليلا نسبيا للظروف التى يترتب عليها اصدار احكام معينة على الاشخاص الآخرين . وبصفة عامة هناك ميول لتجاهل تأثير الموقف فى تكوين انطباع او فكرة ، بمعنى اننا نميل الى ان ندرك تصرف الشخص الآخر على أنه الى حد كبير نتيجة خصـــائص شخصية ثابتة ودائمة بدلا من ان تكون تصرفات يستوجبها الموقف الذى كان فيه ذلك الشخص . فمثلا الشخص الذى يخاطب شخصا آخر بطريقة سريعة وموجزة قد يحكم عليه أنه لا يميل الى التحدث مع الآخرين بدلا من أن ينظر اليه بأنه فى عجلة من أمره ولا وقت لديه للكلام آنذاك .

الســـمات المركزيــة :

الناس عادة لا يحبون الغموض عنـدما يتعاملون مع الآخرين . ولذلك نجـدهم يميلون الى تكوين انطباع محـدد عن الاشخاص بما يتوفر من معلومات وملاحظات عنهم ولو كانت محدودة للغاية .

وثمة فكرة واحدة يريد الشخص تكوينها فى الحال عن شخص آخر ، وهى مدى (برود هذا الشخص) أى مدى تقبل هذا الشخص للآخرين ، من عـــدم تقبله لهم . وهذه السمة (مدى البرود) لها تأثير فى تقديرنـــا للعديد من السمات الشخصية الاخرى التى تسمى السمات المركزية . الشخص الذى يوصف بأنه (ذكى وماهر ومنتج وبارد وحازم وعملى ومنتبه وحريص يعتبر مختلفا الى حد كبير من شخص يوصف تماما بنفس العبارات مع اســتبدال كلمة (بارد) بعبارة (دافىء الشخصية) . أما اختلاف السمات الاخرى فقد لا يظهر لها أى تأثير ، فمثلا استبدال كلمة « مؤدب » بكلمة « جرىء » لا تغير النظرة الى الشخص بقدر كبير (1) . فبرود الانسان او دفئه الشخصى تعتبر سمات مركزية بينما

---

(1) L. D. Fernald and P. S. Fernald, **Inrtoduction to Psychology**, 4th ed., (Boston : Houghton Mifflin Company, 1978), P. 180.

أديه وجيرانه بالمقارنة تعتبر سمات فرعية . والسمات المركزية أهم بكثير من السمات الفرعية .

السلوك الشـــاذ (غير اللائق بالموقف) :

بالرغم من نتائج نظرية العزو فان الاطار الذى يتصرف فيه الانسان يمكن أن يلعب دورا فى حكمنا عليه . وتصرف الانسان بطريقة لا تلائم اطارا معينـــا يجعلنا نصدر عليه حكم « السلوك الشاذ » . ومثل هذا الموقف يمكن توضيحه بحفل عشاء رسمى يغلب على الجو فيه الادب فى التعامل بينما يستخدم أحـــد الاشخاص لغة والفاظا غير لائقة وبصوت عال ومسموع ، وهو ما يسمى تصرفا أو سلوكا غير لائق بالمناسبة . ولكن هل هناك مدلول آخر لمثل ذلك السلوك ؟ .

فى احدى التجارب استمع فريق من الناس الى شريط صوتى سجل عليه محادثات تمت عند اجراء مقابلات شخصية مع اشـــــخاص متقدمين لوظيفة معينة . ليس بغريب ان كان الاسلوب فى ذلك الموقف مؤدبا والعبارات مختارة . ولكن كانت هنـــاك حالات لم تكن متوقعة ، فلقـــد قام البعض اثنـــاء المقابلة الشخصية باصدار تعليقات ليس لها علاقة بالموضوع ، كما انهم سألوا اسئلة غير لائقة . وتم عرض الشريط على مجموعة من الاشخاص لمعرفة مدى تأثير ما سمعوه على حكمهم على الاشخاص المتقدمين . وكانت النتيجة أن الاشخاص الذين تصرفوا تصرفا غير متوقع وصفوا بأنهم يبدون الوانهم الحقيقية اكثر من الاشخاص الذين تصرفوا تصرفا مطابقا لـــــا هو متوقع منهم . واكثر من ذلك فان الاشخاص الذين تصرفوا تصرفا غير متوقع كانوا موضع الثقة اكثر من الاشخاص الذين تصرفوا بالطريقة المتوقعة .

وحيث أن التصرف او السلوك الخارج عن المناسبة او غير اللائق بهـــا مخالف للعادات الاجتماعية فانه يفترض ان يكون نتيجة صفات شخصية خفية . ولذلك فان التصرف أو الســـلوك الخارج عن المناســـبة له وزن كبير فى تكوين الانطباعات المختلفة عن أصحاب ذلك السلوك .

التعصب :

يتحكم « التعصب » وهو الاعتقاد بأن الثقافات الاخرى تعتبر أقل قيمة

من الثقافة او العرق الذى ينتمى اليه الشخص فى الطريقة والنمط الذى تدرك به الامور .

العناصر التى تتحكم فى الادراك :

يتصرف الناس بأشكال مختلفة . وكما يختلف سلوك الناس فان تفسيرهم أو ادراكهم لتصرفات غيرهم يختلف أيضا . فادراك الشخص لتصرفات غيره يخضع للآتى :

١ ـ قد يتأثر ببعض الاعتبارات اللاعلاقية عند الحكم على شىء . مثلا قد يحكم على حجم شىء متأثرا بلونه حتى لو كان غير منتبه الى اللون .

٢ ـ عندما يضطر الى تكوين أحكام ادراكية صعبة فقد يتجاوب مع تلميحات لاعلاقية للوصول الى حكم . مثلا عندما يحاول تحديد مدى أمانة شخص آخر فان التلميح الذى يستند عليه فى ذلك هو تبسم الشخص من عدم تبسمه .

٣ ـ عند اعطاء أحكام مجردة أو فكرية فانه يتأثر بالعناصر العاطفية أى أنه يدرك ما يحبه بأنه هو الصحيح دون ما سواه .

٤ ـ اعطاء الآراء (الادلة الادراكية) التى تصدر من المفضلين لديه أو الذين يحترمهم وزنا أكثر من الذى يعطيه للادلة الادراكية الصادرة عن غيرهم .

٥ ـ قد لا يستطيع التعرف على جميع العناصر التى يبنى عليها أحكامه ، وحتى لو كان على دراية بهذه العناصر فانه من غير المحتمل أن يعرف الوزن الذى يعطيه لها .

وهذه الاعتبارات لا تدل على أننا نتجاوب فقط مع التلميحات الدقيقة أو اللاعلاقية أو مع العناصر العاطفية ، ولكنها تدل أيضا على أننا فى الغالب ندرك الامور على أساس الواضح منها . ولكن هذا لا يعنى عدم تجاوبنا مع الامور الاقل وضوحا والاقل موضوعية .

تكوين انطباعات عن الاخرين :

ان المعلومات حول تكوين الانطباعات عن الاخرين لها أهمية معينة في الادارة . ففي أحيان كثيرة يواجه المدير مهمة اعطاء انطباع عن شخص آخر سواء كان موظفا جديدا أم زائرا رسميا لم يسبق له مقابلته . ولتكوين انطباع معين فان القيم والاحتياجات والتوقعات تلعب دورا في ذلك . كما أن هناك عناصر أخرى تدخل في تكوين الانطباع .

ان احد العناصر الاكثر وضوحا في تاثيرها هو المظهر أو بنية الشخص الجسمية . ففي دراسة أجراها (ميسون Mason) لهذا الموضوع استطاع التوصل الى أن الناس يتفقون على المظهر الذى ينبغي للقائد أن يكون عليه (١) . كما توصل الى أنه لا علاقة بين الخصائص المتفق عليها وتلك التى يملكها القادة فعلا . وفى الواقع قد تكون لدينا أفكار عن مظهر القادة وقد نستطيع اعطاء أمثلة على ذلك ، ولكن اذا أهملنا الاستثناءات العديدة لذلك فان تلك الافكار والامثلة تصبح لاغية احصائيا .

وفى المواقف غير الرسمية والمؤقتة التى يجب فيها على الشخص أن يقوم بتكوين انطباعات عن الاخرين فان هناك نزعة طبيعية نحو التسرع فى الاستنتاج وتكوين الانطباعات بدون الدلائل الملائمة أو الكافية . ولسوء الحظ ، ما لم تكن **الانطباعات مبنية على معلومات مهمة وعلاقية فلا يحتمل** أن تكون مضبوطة . وفى أغلب الاحيان ، لا يستطيع الشخص عند تكوين الانطباعات معرفة المعلومات العلاقية والمهمة والتى يمكن تنبؤ التصرفات المستقبلية على أساسها .

ولكن بصرف النظر عن كل الاعتبارات فان الانطباع الاول هو الانطباع السائد والمهيمن .

---

(1) D. J. Mason, « Judgements of Leadership Based upon Physiognomic Cues », Journal of Abnormal and Social Psychology, 1957), Vol. 54, P. 273 — 274.

ويمكن تحديد ثلاثة عناصر تتحكم فى تكوين الانطباعات عن الاخرين :

١ .ـ يحتمل أن يتأثر الانطباع بنوع الموقف أو المحيط الذى يتكون فيه الانطباع بصرف النظر عن الشخص نفسه . لنأخذ مثلا حفل غداء فى صالة مترفة يقابل فيه شخص آخر . ان تأثير الصالة فى تكوين الانطباع عن الشخص قد يحدث لا شعوريا .

٢ ـ مع أن الانطباعات تكون غالبا مبنية على جوانب معينة من سلوك الشخص فان الحكم الذى يصدر عن الشخص يكون جارفا وشاملا وعاما .

٣ ـ قد لا يوفر الموقف فرصة للشخص الخاضع للانطباع ليظهر سلوكا له علاقة بالسمات المهمة . فمثلا ، الاحاديث أو الاسئلة الودية توفر فرصا قليلة لاظهار الذكاء ، أو خصائص العمل ، ومع ذلك فان الشخص غالبا ما يرسم استنتاجات عن مثل تلك الامور من خلال مقابلة شخصية قصيرة .

كما أن هناك مؤثرات تؤدى الى تحريف الانطباعات عن الاشخاص منها القولبية (Stereotyping) ، وأثر الهالة (Halo effect) ، والاسقاط (Projection) ، والدفاع الادراكى (Perceptual Defense)

القولبية (Stereotyping) :

كان أول استعمال لكلمة (Stereotyping) بهدف وصف التحيز فى ادراك الناس أو التصورات فى أذهان الناس التى تشبه قوالب تصب فيها تصرفات الآخرين لتتخذ نفس الشكل ويمكن استخدام المصطلح نفسه لوصف الاحكام العامة التى تصدر فى الناس على أساس انتمائهم الى قبيلة أو مجتمع أو فئة أو بلد أو منطقة أو مجموعة تضمها عناصر مشتركة .

وفى بحث حول الموضوع تم عرض صورة فوتوغرافية لشخص على مجموعة كبيرة من الناس على أنها صورة لصاحب منصب اداری كبير ، وعرضت نفس الصورة على مجموعة اخرى متكافئة مع المجموعة الاولى على أنها صورة لسائق سيارة للاجرة . وكانت الانطباعات عن الشخص مختلفة بين المجموعتين .

تأثير الهالـــــة (Halo effect):

استخدم مصطلح (تأثير الهالة) لوصف تأثير ســمة من ســمات الشخص أو انطباع معين عنه على تقييم السمات الاخرى والانطباعات العامة عن الشخص ايجابية كانت أو سلبية . وتمثل « الهالــة » حاجبــا يمنــع الشخص مــن « رؤيــة » السمة التى يريد الحكم عليهــا . ولقد لاقى هذا الموضــوع اهتماما عظيما بسبب تأثيره فى تقدير أداء الموظفين والعاملين . فعنــد التقديــر للاداء الوظيفى قــد يقــوم الرئيس بفرز ســمة واحــدة — طيبة أو ســيئة — ويستخدمها كأساس للحكم على كل السمات الاخرى .

وثمة نوع آخر من « الهالة » يرتبط بالمؤسسة أو الجهة التى يعمــل فيها الشخص . فلقد وجــد أن معرفــة العاملين فى المؤسســة عن معاناتهــا غالبــا يصرف اهتمامهم عن رغبتهم فى زيــادة الاجــور أو فى العمــل الاضــافى أو ما شــابه ذلك .

كما أن هناك اتجاها نحو ربط الســمات المختلفــة ببعضها . فالشــخص الجرىء (أو العدوانى) يؤخذ على أنــه يتمتع بطاقــة عالية ؛ وأن الشــخص « دافىء الطباع » يتمتع بالمرح والفكاهة بعكس الشخص « البارد » . . . وهكذا .

ووجــد ان هناك « خطأ منطقيــا » كما سمى ، وهو عبــارة عن نمــط خاص من « تأثير الهالة » يتلخص فى أن اضافــة ســمة واحــدة الى مجموعــة من السمات يتسبب فى تغيير الانطباع السابق للاضافة . فكما تقــدم ؛ اذا عرف الشخص بأنه ذكى وماهــر وكادح وحازم وواقعى وحذر و « دافىء » أدت الى الحكم عليه بانه أيضــا عاقل ومرح ومحبــوب وواســع الخيال . ولكن عندمــا استبدلت كلمة « دافىء » بكلمة « بارد » فى السمات التعريفية تبدلت قائمــة الانطباعات تبعا لذلك . وكما استخدمت الصفتــان « دافىء » و « بارد » فلقــد استخدمت الصفتان (مؤدب) و (فظ) ولكن التأثير كان أكثــر فى الحالة الاولى (أى عند استبدال ســمة « الدفء » بسمة « البرود ») (١) .

---

(1) Robert T. Golembiewski and Frank Gibson and Geoffrey Y. Cornog, **Public Administration,** (Chicago : Rand McNally Publishing Company, 1976), P. 695.

الاســـــقاط (Projection) :

ان الاسقاط هو الميكانيكية الدفاعيــة المتوفـــرة لدى كل شخص والذى بواسطته يخفف الشخص من شــعوره بالذنب باسقاط اللوم على شخص آخر .

والاسقاط (Projection) نه أكثر من هذا المدلول أو المعنى . فالاســـقاط معناه أن ينســب الشخص أو يعــزو الى الآخرين بعضــا من خصائصـــه الذاتيــة . وما من شــك فى أن ذلك يؤثر على عملية الادراك . **والوضـــع** العاطفى الحالى للشخص قــد يؤثـر على ادراكــه لتصرفات الآخرين . فمثلا اذا كان الشخص يشعر بالخوف فانه يحكم على الآخرين بأنهم مخيفون .

وقد يكون معنى الاسقاط رؤيــة الانســـان فى غيره من الناس صفاتـــه الشخصية الذاتيــة التى لا يرغب فيها . وهذا النــوع يبدو واضحـــا فى الاشخاص الذين لديهم قدر غير كاف من نفــاذ البصيرة فى شخصياتهم الذاتية .

والبحوث كما نــرى تقترح ان ادراكاتنا للآخرين قــد تنحرف بالعواطــف أو الحالات النفســية التى تمــر بنا أو بالســمات التى نملكهــا . فاذا كانت هناك اشاعات حول تعديــلات فى الهيكل الادارى أو التنظيمى للمؤسسة مثــلا فان المديـــر الخائف على منصبه لن يبالغ فى تقديــر مـــدى خوف الآخرين فحسب ولكنــه أيضا يشعر بأن القرارات الادارية المختلفــة مخيفة أكثــر مما هى فى الواقـــع . والرئيس الذى يشرف على وحــدات متعددة فى المؤسســة والذى يتســم بميله الى المركزيــة وعــدم القــدرة على منــح الصلاحيات تجـــده حساســا للغايــة نحو عــدم منــح رئيســه لــه بعض الصلاحيــات . والسبب فى هذه الحساسية المبالغة هو عدم نفاذ بصيرته الى ذاته .

الدفاع الادراكى (Perceptual Defense) :

لمعرفة المقصود بالدفاع الادراكى نسأل الســؤال الآتى : (**هل نتظاهـــر** بالعمى لندافــع عن أنفســـنا من رؤيـــة الاحداث التى تضايقنا وتزعجنا) ؟ . ومفهوم الدفاع الادراكى يقدم وصفـــا ممتـــازا للتحريف الادراكى ويوضـــح أن الانســـان اذا جابهته حقيقـــة شئ متناســـقة مع القالب الذى يحمله للشـــخص الآخـــر فانه يقـــوم بتحريف الحقيقـــة لتدخل فى ذلك القالب) . وهكذا فانه يدافع عن نفسه ضــد تغيير القوالب التى لديـــه .

خصائص الادراك :

الشخص المدرك (*) (The Perceiver) :

١ ـ معرفة الشخص لنفسه يسهل له رؤية الآخرين رؤية مضبوطة . فكلما قلت معرفة الانسان لصفاته الذاتية كلما زاد خطؤه فى ادراك صفات الآخرين .

٢ ـ صفات الشخص ذاته تؤثر فى تقييم الصفات التى يراها فى الآخرين . فمثلا كلما كان الشخص « اجتماعيا » أكثر (أى أنه يميل الى الاجتماع بالناس ومخالطتهم) ، فانه يعطى وزنا أكبر لمدى حب الناس للاختلاط والاجتماع بغيرهم عندما يحكم عليهم . والشخص الذى يميل الى « السلطة المطلقة » أو الذى يسمى (authoritarian) يتوقع أن تكون نظرته فى الآخرين معتمدة على عنصر «القوة» فيهم وأن يكون أقل حساسية للصفات الشخصية أو النفسية للآخرين الذين لايميلون الى حب السلطة المطلقة (nonauthoritarian)

ان جوانب التصنيف التى يستخدمها الانسان فى وصف الآخرين تميل الى أن تكون هى نفسها التى يستخدمها فى وصف نفسه . وهكذا فان السمات المهمة للشخص ستستخدم على نطاق أكبر عند تكوينه انطباعات عن الآخرين . وبعبارة أخرى ، فان لديه ميولا ثابتة عند الحكم على الآخرين من ناحية استخدامه لجوانب معينة ، ومن ناحية الوزن الذى يعطيه لكل جانب من جوانب التصنيف .

٣ ـ الشخص الراضى عن نفسه يميل لرؤية الجوانب الطيبة فى الاخرين . فالشخص الراضى عن نفسه يشمل برضاه الاخرين (١) . واذا شعر أنه غير آمن أو مطمئن فى بعض الامور فانه يرى مشاكل غيره أكثر من حقيقتها . ومن المحتمل أننا نحب الاخرين الذين لديهم سمات مقبولة فى أنفسنا ، ونرفض أولئك الذين لهم سمات لا نحبها فى أنفسنا .

(*) المدرك (بكسر الراء) .

(1) K. T. Omwake, « The Relation Between Acceptance of Self and Acceptance of Others shown by Three Personality Inventories », **Journal of Consulting Psychology,** 18 (1954), P. 443 — 446.

٤ ـ الدقة فى ادراك صفات الاخرين ليست مهارة فردية .

وبصفة عامة يمكن القول بان الانسان يميل الى تفسير الشعور الذى يحمله الناس نحوه فى ضوء شعوره هو نحوهم . والدقة فى ادراك تصرفات الاخرين قد تعتمد على مدى حساسيته للفوارق بين الناس وللعرف السائد .

ومن الجوانب الاربعة الآنفة الذكر فان الانسان اذا رغب فى ادراك تصرفات شخص آخر بدقة فيجب عليه أن ينظر الى ذلك الشخص الآخر لا الى نفسه هو . والاشياء التى ينظر اليها الشخص آخر تتأثر بسماته هو . وعليه اعتبار سماته الذاتية اطارا او مرجعا للقياس .

ويمكن لصفاته واحتياجاته وقيمه أن تؤثر فى نظرته وتمييزه للفوارق بين الناس . والسؤال الذى يمكن طرحه عند النظر فى صفات الاخرين هو (هل انظر الى غيرى لمعرفة سلوكه فى ذلك الموقف أم هل أريد مقارنته بنفسى) ؟

وعندما يتهيأ الشخص لملاحظة سمات معينة فى الاخرين فانها تكون عادة من ضمن سماته الذاتية التى لا يرضى عنها . وفى نفس الوقت قد يعطى اباحات مفرطة للاخرين تقوم مقام نواقصه الذاتية التى لا تزعجه هو شخصيا ولكنها تهم غيره .

الشخص المدرك * (The Perceived) :

ان الادراك لا يتأثر بصفات الشخص المدرك فقط ولكن للطرف الآخر تأثير فى العملية أيضا . فمثلا يؤثر مركز الشخص فى حكم الناس على تصرفه وسلوكه . فلقد وجد الباحثون أنه بالرغم من تصرف اثنين بنفس الطريقة فان الفوارق بينهما فى المستوى والمركز الاجتماعى او غير ذلك تمنح كلا منهما دوافع وحوافز عن الآخر لذلك السلوك (١) .

---

(1) S. S. Zalkind and T. W. Costello, « Perception : Some Recent Research and Implications for Administration », Administrative Science Quarterly, 7 (1962), P. 233 — 234.

* المدرك (بفتح الراء) .

وهناك اعتبارات أخرى تدخل فى عملية الادراك . ففى الموقف الادارى يعتبر المركز الادارى والدور المنوط بالشخص فى ذلك المركز من ضمن تلك الاعتبارات فمثلا يتم ادراك تصرفات مدير المشتريات بطريقة تختلف عن ادراك تصرفات مدير المبيعات بما يمكن أن يكون ضمن ظاهرة « القولبية » التى تحدثنا عنها .

كما أن مدى وضوح السمات يؤثر فى دقة ادراكها . ويعتمد الوضوح على مدى شعور الشخص بحرية التعبير عن تلك السمات .

وبعض السمات مثل « الولاء » و « الاخلاص » و « الامانة » لا تتوفر حولها المؤشرات الواضحة كما هو الحال مع مؤشرات السمات الاخرى مثل « النشاط » و « المواظبة » . ومع ذلك ، فان معظم الانطباعات التى يكونها الشخص عن الاخرين تعتمد على مثل تلك السمات غير الواضحة . وعندما تقتضى المواقف الحكم على الاخرين يجب معرفة ذلك القصور فى الادراك ، والاستعداد لتعديل أحكامنا مع مرور الزمن ومع معرفتنا للاشخاص عن كثب .

الفصـــل الثاني

دوافع الانـجاز

أولا — سيكولوجية العمــل (١)

بعض خصائص العمل :

قد يكون العمل ذهنيا أو بدنيا أو — كما فى أغلب الاحيان — ذهنيـــا وبدنيا معا . والشىء المهم هو السلوك المتبع من أجل الوصول الى هـــدف معين .

وتأخذ بعض التغيرات مجراها اثناء القيام بمعظم الاعمال سواء أكـانت الاعمال بدنية أم ذهنية . وهناك ست خصائص موضحة فى الاشـــكال البيانية الافتراضية التالية : الشكل رقم (٥) .

وما من شك فى أن تحديد الخصائص المذكورة كان على أساس مراقبـة فئات من الناس فى أعمال مختلفة . ولا يشترط ان تتوفر كل الخصـــائص المذكورة فى القيام بعمل واحد أو أن نتوقع ملاحظتها فى شخص واحد . فمـــن

البديهى أن نتوقع بعضا من تلك الخصائص فى بعض الاعمال لدى قيام بعض الاشخاص بها .

الارهـــاق :

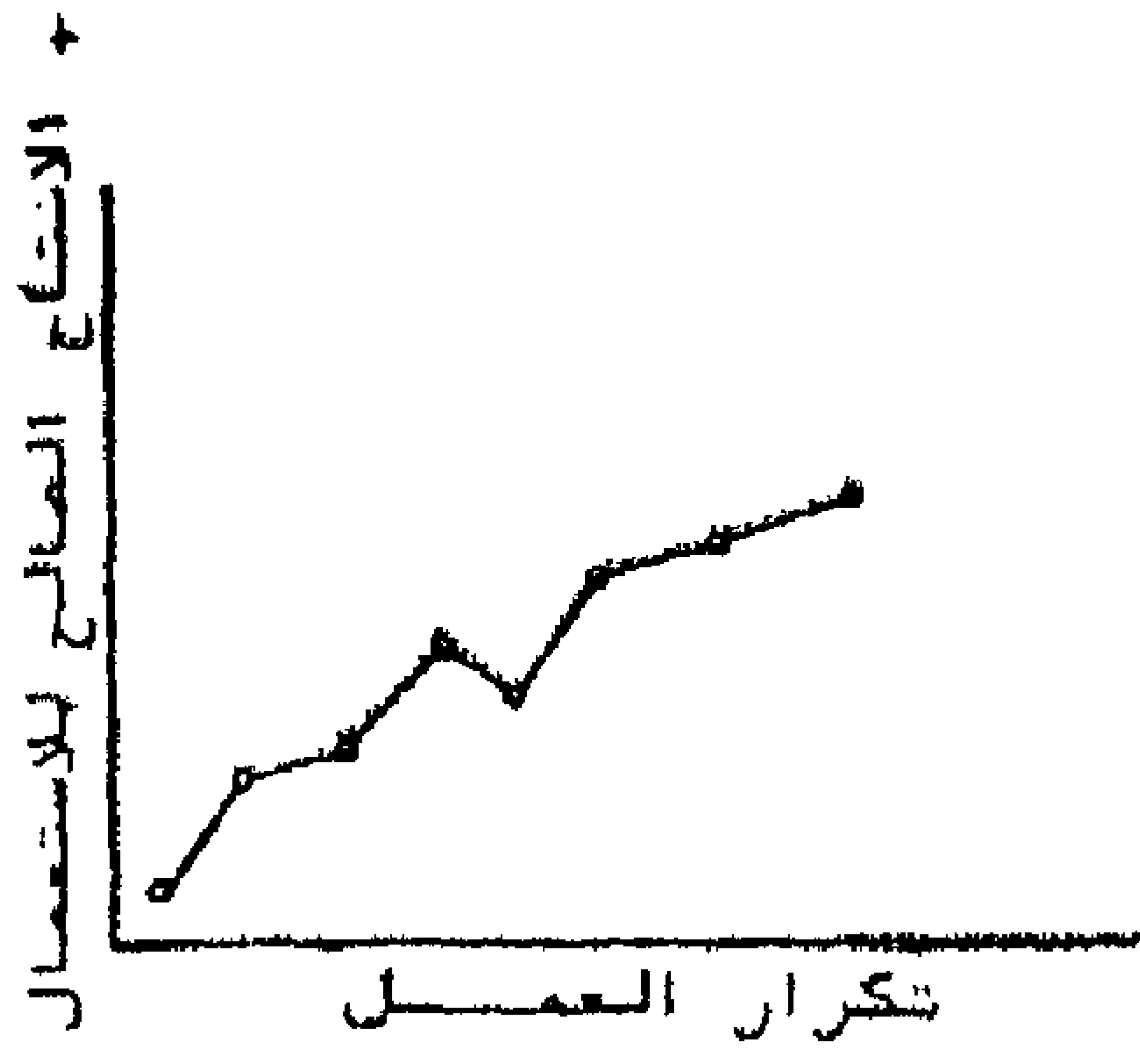
ان الامر الذى لا يدركه الانسان احيانا هو أن هناك أنواعا مختلفة مـــن الارهاق لها علاقة بأنواع العمل المختلفة . وفى الوقت نفسه يتعين على الانسان أن يفهم سبب شعوره بالتعب اذا أراد أن يتعامل مع ذلك الشعور .

---

(1) The information in this topic is drawn mainly, with some modification which is necessary in translation and social values, from : B. Von Haller Gilmer, Applied Psychology : Problems in Living and Work, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), P. 294 — 331.



أ . تاثير فترة التسخين



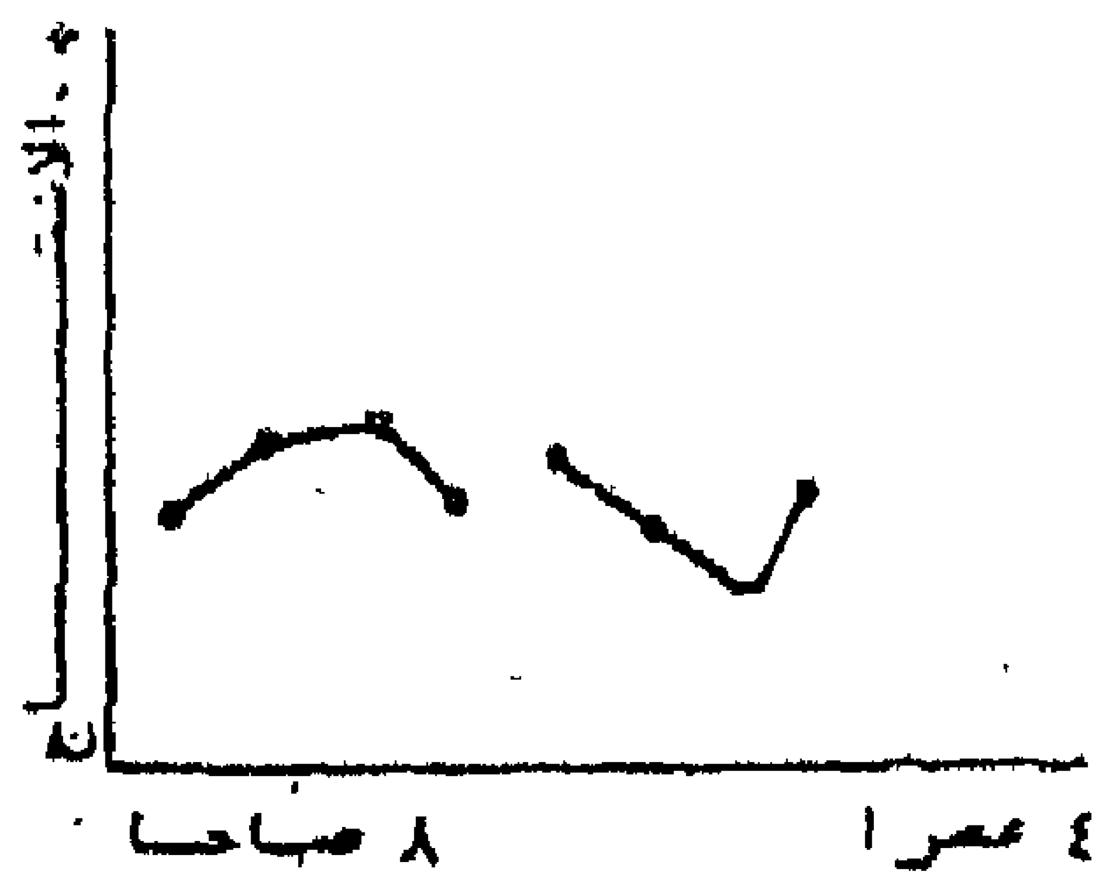
ب . تاثير تكرار العمل في الانتاج . (ينطبق على تعلم عمل جديد)



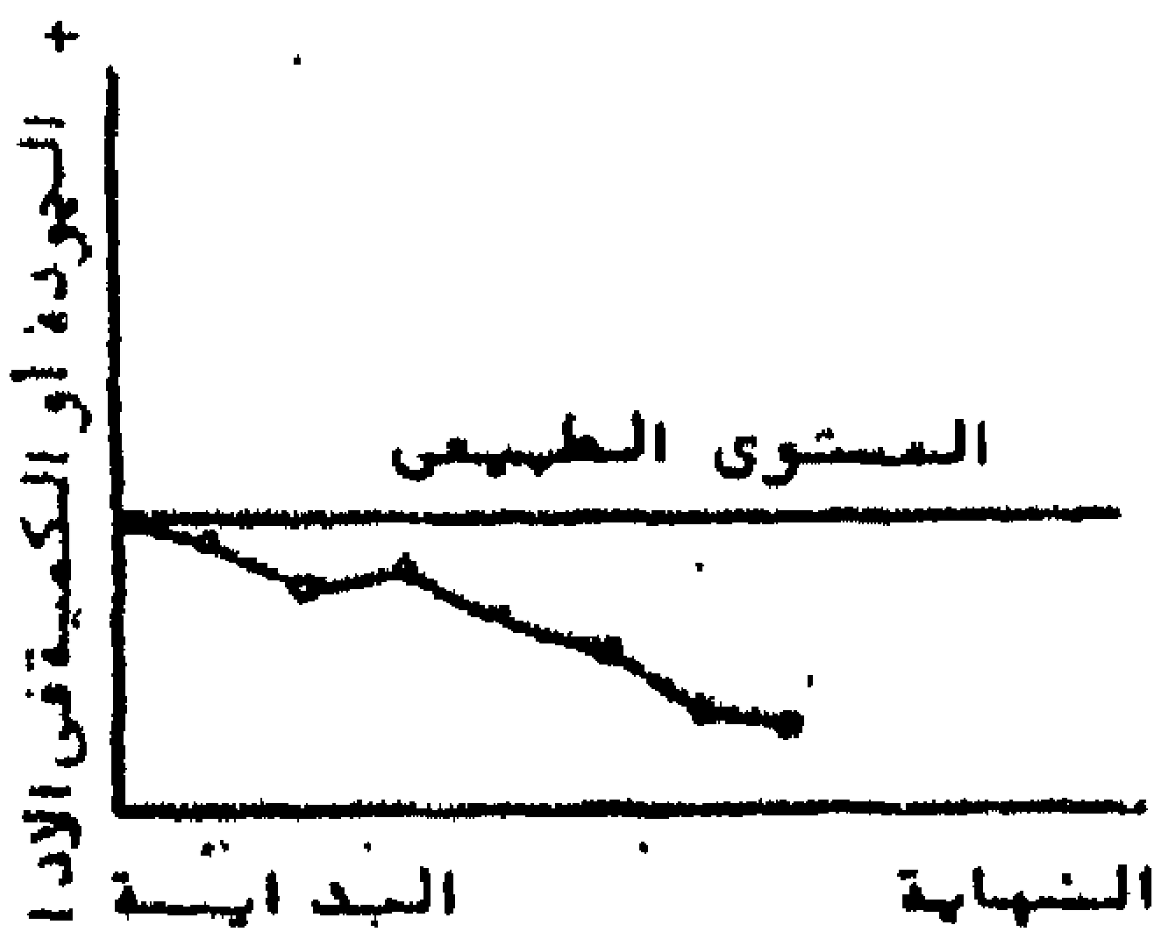
د . تمثيل تحسين الأداء مع الزمن



د . اختلاف الانتاج مع أوقات النهار .



. النشاط المفاجيء في اللحظات الأخيرة



و . تناقص الجودة أو الكمية مع الاستمرار في العمل

قد يكون للاضطراب العاطفي او الانفعالى نوع من الاجهاد يختلف عن الاجهاد الناتج من الجهد البدني الخالى من المؤثرات المثبطة . فعلاج الجهد البدني هو الراحة البدنية ؛ وقد يشعر الشخص بقدر من الرضا النفسي عندما يخلد الى الراحة بعد العمل الجاد . ولكن هناك إجهاد متعلق جزئيا او كليا بالتصادم والاحباط . وبالرغم من عدم وجود قياسات دقيقة وجيدة للاجهاد فمن المعروف أن الناس يتعلمون كيفية التكيف مع الاجهاد البدني بفترات من الراحة أو بتغيير النشاطات التي يقومون بها ، أما « الاجهاد الفسيولوجي » فيمكن تمييزه من خلال الاحاسيس المزعجة التي تستمر لفترات طويلة .

يحكي أحد مديري الافراد حالة موظف كان يشكو في أغلب الاحيان من التعب أثناء العمل . وانطلاقا من اجتهاد المدير في تحليل المشكلة قام بنقله الى عمل مماثل ولكن في مجموعة اخرى . ونظرا لشعور الموظف بتقبل المجموعة الجديدة له لاحظ المدير اختفاء شكواه من التعب . وهذا يوضح اهمية معرفة التفسير الحقيقي للشكوى من التعب .

تحسين كفاءة العمل :

عندما تناقش فكرة تخفيض عدد ساعات العمل اليومية فهل يعني ذلك أن نسبة الكفاءة والانتاج تزيد مع ذلك ؟ تدل احدى الدراسات أنه عندما تم تخفيض عدد ساعات العمل من ٥٨ ساعة الى ٥١ ساعة في الاسبوع زاد معدل الانتاج في الساعة . وعندما تم تخفيض عدد ساعات العمل دون ذلك كانت زيادة الانتاج في الساعة أكبر . ولكن لم يمكن من تلك الدراسة تحديد مدى التأثير الحقيقي لتخفيض عدد الساعات . كما أنه من غير الممكن تحديد المستوى الامثل لعدد ساعات العمل خاصة في الاعمال التي تتعدى الجهد البدني ويدخل فيها قدر كبير من الجهد الفسيولوجي أو الذهني . وهناك أيضا العناصر التي تؤثر في الكفاءة مثل المسائل ومستوى الاجور والميكنة .

فترات الراحة :

تدل الدراسات الميدانية والمختبرية على أن فترات الراحة القصيرة التي تتخلل العمل تؤدي الى الزيادة في الانتاج . ففي احدى تلك الدراسات قام الافراد بنقل مواد ثقيلة الى أن شعروا بالاجهاد . وبعد استراحة ٥ دقائق استطاعوا مواصلة العمل مرة اخرى ولكن بنسبة ٨٠٪ من قدراتهم

السابقة • أمـا بعـد استراحة ٢٠ دقيقة فأمكنهم معاودة حمل الاثقـال بنسبة ٩٥٪ من قدراتهم الاصلية •

وفى دراسة تاريخية قام بهـا (المعهـد الوطنى لعلم النفس الصنـاعى) فى بريطانيا عـام ١٩٢٠ تم توضيح تأثير فترات الراحـة على نسبة الانتاج فمن خـلال تلك الدراسـة لوحظ أن نسـبة الزيادة فى الانتـاج كانت تزداد تدريجيا من لحظـة بـدء العمل صباحا الى الساعة ٩½ صباحا ، وظلت النسبة ثابتة من الساعة ٩½ صباحا الى الساعة ١١ صباحا • وعنـد حوالى الساعة ١١ صباحا بـدأت نسبة الانتاج فى الانـخفاض الملحوظ الى الساعة ١٢ ظهرا ، ثـم بـدأت فى الزيادة تدريجيا الى الساعة ١٢½ بعـد الظهر ، ثـم انخفضت قليـلا بين الساعة ١٢½ وموعـد الغـداء وهو الساعة ١ بعـد الظهر • وبعـد تلك الملاحظات تم اعطاء العاملين فترة استراحة مـدتها ٧ دقائق ابتـداء من الساعة ١١ صباحا ، وكانت نسبة الانتـاج أعلى من الايام السابقة فى نفس الفترة •

ومـا من شك فى أن تحـديد فترات الاستراحة بعـد دراسة تأثيرهـا دراسة علمية كما تقـدم يقضى أيضـا على قيـام الموظف أو العامل بأحـد استراحات غير منتظمة وغير نظامية فى نفس الوقت • وحاجة الانسان للتوقف عن العمل قـد تكون ذات منشأ فسيولوجى حين يفرغ فضلات جسده • وقـد تكون ذات منشأ آخر مثـل الاحساس بالملـل أو الحاجة الى تجـديد النشاط بغسل وجهه وأطرافه بالمـاء أو بتناول كأس من الشـاى أو القهوة أو المرطبات .

ولا يفوتنا هنـا أن ننوه عن ميزة دينـنـا الاسـلامى . فعنـدما تتخلل أوقات الصلاة ساعات العمل يكون فى ذلك تلبية لاكثر من تلـك الاحتياجات البشرية •

الملـل :

يستخدم الكثيرون عبارة « العمل ممل » بينما لا يمكن أن يكون العمـل مملا أيـا كان نوعـه • ان تعريف « الملـل » هـو مجرد تكون رد فعل لـدى العامل نحو العمل الـذى يقوم بـه • وبعبارة أخرى ينتج الملل من تصـادم بين ضرورة القيـام بعمل روتينى لا تنويع فيـه والرغبة فى القيـام بأنشطـة أكثر تنوعـا •

أن التركيز والانتباه عند القيام ببعض الاعمال المتكررة لهما تأثير كبير فى درجة الملل • فعندما يعتاد العامل القيام بنفس العمل فانه يشعر بالملل اذا كان يركز انتباهه على العمل فى كل مرة يقوم به • أما اذا استطاع أن يشغل فكره جزئيا بأمور أخرى أثناء قيامه بعمل متكرر ـ كأن يتحدث عن مباراة كرة القدم أو ما يتطلع الى عمله أثناء اجازته القادمة ـ فانه يتجنب الشعور بالملل • أما اذا كان الكلام غير ممكن فبامكانه أن يشغل باله بأحلام اليقظة •

وفى محاولة لايجاد وسيلة للقضاء على الملل أجريت دراسة على مجموعة من العاملين فى أحد المصانع يقومون بعمل روتينى متكرر • ووجد من تلك الدراسة أن الانطوائيين كانوا يعانون نسبة من الملل أقل من المنبسطين • كما أن نسبة الملل كانت اكثر بين الذين كانوا يرغبون فى استخدام افكارهم الخاصة والذين كانت نسبة ذكائهم أعلى من المستوى الطبيعى •

ولم يكن هناك استنتاج من الدراسات التى أجريت بهدف ايجاد وسائل للقضاء على الملل سوى اختيار الاشخاص الذين لا يحتمل أن يشعروا بالملل بناء على النتائج السابقة وغيرها من خصائص الشخصية•

ولقد أمكن من خلال بعض الدراسات التوصل الى اقتراح تنويع العمل كأن يقوم الشخص بالتنظيف مثلا نصف وقته ثم يتبادل العمل مع شخص آخر يقوم بالتغليف . وقد تكون النتيجة جيدة كأن ينهى كل منهما عمل يوم كامل من كل نوع فى نصف يوم فقط ، وقد تكون النتيجة عكس ذلك اذا كانت خصائص الاعمال المتبادلة مختلفة بقدر تضيع معه فائدة الخبرة والكفاءة •

وما من شك أن اعطاء العامل مسؤوليات وفرصا لتحكيم الرأى يعتبر من الامور التى تقلل من الشعور بالملل •

دراسة الوقت والحركة فى الاداء (Time-and-Motion Study) :

تهدف دراسة الوقت والحركة فى الاداء الى زيادة الكفاءة فى انجاز الاعمال التى يمكن قياس انتاجها كميا • فمثلا ، العامل الذى يقوم بوضع الطوب فى مكانه أثناء البناء ، والعامل الذى يقوم بالحفر ، والعامل الذى يقوم بتجميع قطع الانتاج ••• ومن فى حكمهم من ناحية الميكانيكية فى الاداء

يمكن مراقبتهم أثنـاء عملهم وملاحظة الحركات التى يمكن الاستغناء عنها فى أدائهم ، أو الحركات التى تؤدى إلى ارهاقهم بسبب عدم صحتها ومن ثم تدريبهم على تجنب تلك الحركات بهدف توفير الوقت الضائع فى القيام بها واستغلاله فى زيادة الانتاج .

ومن أجل القيام بتلك الدراسة ينبغى أولا تجزئة الحركات التى يقوم بها العامل أثناء قيامه بالعمل لكى يصبح من الممكن تحديد أقل وأسهل الحركات الضرورية للقيام بنفس العمل والوقت اللازم لذلك . ويعتبر استخدام الافلام المتحركة من الوسائل الشائعة لذلك بحيث يمكن تصوير العامل ثم دراسة الفيلم دراسة دقيقة عند بعض المشاهد واستخدام طريقة العرض بالحركة البطيئة ان لزم الامر .

وللوهلة الاولى تبدو هذه الطريقة ناجحة فى زيادة الكفاءة الانتاجية . فما من شك فى أن الانتاج يزيد اذا كان الاداء بالطريقة السليمة وحتى فى اسهل الاعمال البدنية مثل حمل الاثقال هناك طريقة صحيحة وطريقة غير صحيحة فى الاداء ، واذا لم يعرف العامل الطريقة الصحيحة فقد يؤذى نفسه . وفى الاعمال البدنية الاكثر تعقيدا ، وفى بعض الاعمال الذهنية أيضا هناك طرق رديئة ومقبولة وجيدة لاداء المهمات المختلفة فى تلك الاعمال . وبالرغم من الدور الذى يمكن أن تحققه دراسة الوقت والحركة فى الاداء فان هناك من يعارض استخدامها .

ان احدى نقاط الضعف فى طريقة دراسة الوقت والحركة فى الاداء هى عدم تقبل العامل لها بانطباع حسن لانه لا يرتاح الى التدخل المستمر فى أدائه ، ولانه يشعر بأن زيادة الانتاج قد تؤدى الى انخفاض نسبة الاجر الذى يتقاضاه أو الى الاستغناء عن أحد زملائه فى العمل .

كما أن الفوارق بين الافراد بدنيا وفسيولوجيا بالرغم مما لها من تأثير على الانتاج قد لا تؤخذ فى عين الاعتبار عند القيام بتحديد كمية الانتاج التى يمكن أن يقوم بها الفرد فى أقصر وقت ممكن .

التحفيز بزيادة الاجر مع زيادة الانتاج :

لنفرض أن عملية اغلاق الصندوق الواحد فى خط انتاج مصنع للصابون تم قياسها بـ ٣٦ ثانية أو ١٠٠ صندوق فى الساعة . ولنفترض أيضا أن

هنــاك عاملا يقوم بانجاز ١٢٥ صندوق ، فهــو فى هــذه الحالة قــد يعطى مكافأة عمل ساعتين اضافيتين ٠

من المهم هنا أن ننظر فى دراسة تحــديد الوقت اللازم للقيــام بعمــل معين ٠ تبــدأ الدراسة بفحص الطرق المتعــددة الممكن استخدامها لاداء للعمل ثــم اختيار أحسنها ٠ تكتب الطريقة المختارة باستخدام العناصر المحـــددة والواضحة للعمل ، ثــم يتم تــدريب الموظفين عليها ٠ بعــد ذلك يتم حصر المعــدل الزمنى اللازم للقيــام بالعمل ٠ ولنأخــذ هنــا نفس المثال السابق ٠

عنــدما يقوم العامل بأداء العمل يستخدم المراقب المتخصص بتسجيل الوقت الذى يستغرقه انجاز كل عنصر فى العمل مستخدما ساعة ايقاف ٠ ومن الجــدير بالذكر أن عناصر أخرى يتم مراقبتها جيــدا عنــد تسجيل الوقت نذكر منها فى مثالنا درجة الانســياب واليسر فى اغلاق الصــناديق ، والدقــة فى وضع الصمغ ، والسرعة فى احكام الصندوق ، والحرص على أن تتقابــل أطراف الغطاء بــدون أن تتراكب حوافها ، ومــدى التخطيط المسبق لاعــادة مــلء وعــاء الصمغ بــدون أن تتراكم أمامه الصناديق ٠ كمــا يتم النظر فى مــدى صلاحية الشخص بدنيــا لتحمل وزن الصندوق ، ومناسبة طولـــه لتشغيل الآلة ٠ ويتم أيضــا اعتبار عنصر الارهاق المصاحب للاســـتمرار فى العمـــــل ٠

وبعــد دراسة أداء العامل ومقارنته بالآخرين قــد يجــد المختص بتحليلها أن نسبة أداء العامل قــد تفوق المعــدل أو أنهــا تنقص عنه ٠ ففى حـــالة الزيادة عن المعــدل يكافأ العامل وفى حالة النقص عن المعــدل ينظر فى الاسباب٠

وقــد تؤدى طريقة التحفيز بزيادة الاجر اذا زاد الانتاج عن المعدل الى بعض الاهــداف المتوقعة مثــل زيادة الانتــاج ٠ ولكن عنــدما تفشل الطريقة فانهــا تفشل لاسباب سيكولوجية ٠ فقــد لا يثق العامل بالنوايا الكامنة فى الرغبة فى زيادة الانتاج التى قــد تكون حسب تصوراته أمــا تخفيض الاجور أو تخفيض عــدد العمال ٠ والمكافآت المــادية بصــفة عامة لهــا تأثير فقط بعد تلبية الاحتياجات الاساسية الاخرى ٠

تقــدير الاستحقاق :

يمكن تقــدير الكفاءة فى الانتــاج كميا اذا أمكن حساب الانتاج بعــدد

الوحـدات فى زمن معين • ولكن يمكن أن يختلف مستوى جـودة الانتاج • وهكـذا عنـدما تقاس كفاءة العامل يصبح من الضرورى تحـديد المسـتوى الذى يقاس عليه . وعندما يتم اسـتبعاد عـدد من الوحـدات لعـدم صلاحيتها فانها تعتبر من ضمن الانتاج وتطرح من المستوى القياسى أى أن الاعتبار الكمى والاعتبار النوعى يؤخذان بعين الاعتبار عنـد تحـديد المستوى القياسى فى « العمل الانتاجى » •

أمـا فى « العمل اللا انتاجى » ـ أى الـذى لا يقـدر انتاجـه بعـدد الوحـدات التى يتم انتاجها فى زمن معين ـ تصبح مهمة تقـدير الكفاءة عملية معقـدة وغير مباشرة • ففى العمل اللا انتاجى تلعب الجودة الـدور الاعظم • ويتم تقـدير البراعة فى الاداء فى هـذا النوع من العمل بوسائل التحكيـم المختلفة التى وان كانت معرضة للخطـأ قـد أثبتت فائدتها • وتسمى تلـك الوسـائل « وسائل تقديـر الاستحقاق » ، وسـوف نستعرض هنا ثلاثا من تلك الوسائل •

وسائل تقـدير الاستحقاق :

ان الطريقة الاكثر استخداما فى تقدير الاستحقاق هى طريقة المقارنة بين الموظفين • وبهـذه الطريقة يتم مقارنة كل موظف يعمل تحت اشراف رئيس مباشر مع كل موظف آخر يعمل تحت اشراف نفس الرئيس • ويتم ترتيب الموظفين فى أزواج ويقوم المشرف بالاشارة الى الموظف الافضل من الآخر أمام كل زوج من الاسماء • ولهـذه الطريقة حـدود اذ أنهـا غـير صالحة لاغراض الترقية والتوجيه ونقـل الخـدمات لانها لا تذكر أسباب حصول الشخص على تقـدير منخفض • ويمكن فى حـالات الاستغناء عن الخـدمة مثلا الاكتفـاء بمعرفة الشخص الـذى يحصل على أقـل تقـدير فى المجموعة بـدون الحاجة الى ذكر الاسباب أمـا فى بعض الحالات الاخرى يصـبح من الضرورى ذكر الاسبـاب •

والطريقة الثانية هى طريقة « الاختيار الاجبارى » وهى تحتـاج الى عمل كثير لاعـداد المـدرج الـذى يقاس عليه • وفى هـذه الطريقة ينبغى اعداد قائمة من الافادات عن أداء العمل بحيث يقابل كل افادة مفضلة أفادة غير مفضلة عن الموظف بحيث يتم اختيار احـدهما • وباختيار افادة واحـدة فقط من كل زوج من الافادات يمكن التمييز بين أداء الاشخاص • ثـم يتم حصر التقييم فى أقـل عـدد ممكن من الافادات بأكبر قـدر ممكن من الـدقة وذلك بتجميع كل

أربع افادات مع بعضها والاشارة الى أكثرها دقة وأقلها دقة فى وصف الشخص • وتتكرر نفس العملية حتى يتم التوصل الى المستوى المطلوب من الـدقة •

والطريقة الثالثة هى طريقة « الحادثة الحرجة » • وبهذه الطريقة يقوم المشرفون من خلال احتكاكهم بالموظفين أن يقرروا أنواع السلوك والتصرفات التى يقوم بها الموظف أو يفشل فى القيام بها والتى تعتبر دليلا على النجاح أو الفشل فى عمل معين • واذا توفرت مجموعة كبيرة من الحوادث الحرجة الايجابية بالمقارنة مع مجموعة الحوادث الحرجة السلبية أو فى مدة زمنية معينة يكون تقدير الشخص العام مرتفعا • أما اذا رجحت كفة الحوادث الحرجة السيئة أو السلبية يكون التقدير منخفضا وفى استخدام هذه الطريقة يجب كتابة تقارير عن التصرفات الفعلية حيث لا تكفى الانطباعات الشخصية •

ويجب التنويه بعد استعراض الاساليب الثلاثة لتقدير الاستحقاق ، بأن الاستحقاق يشتمل على أنواع من الخصائص التى تجعل للموظف قيمته ومن بين تلك الخصائص الميول الشخصية للموظف نحو زملائه ورؤسائه ، ومراعاة أسس السلامة وأنظمتها ، وتقبله للمسؤولية • كما ينبغى استغلال فرصة التقدير الدورى لاستشفاف مشاكل الموظفين والتفكير فى الاساليب الناجحة للتوجيه والتطوير •

محيط العمل :

لقد أجريت دراسات عديدة على تأثير محيط العمل فى الاداء • فمثلا تمت دراسة تأثير الضوضاء ، والاضاءة ودرجة الحرارة ، والتهوية ، والموسيقى على الانتاج • والمعروف أن تلك المؤثرات تنطبق على العمل المكتبى أو فى المصنع أو الحقل لانها ذات طابع سيكولوجى •

١ ـ الضوضاء :

قد يختلف تعريف الضوضاء من شخص الى آخر كما يختلف تأثر الناس بها • فقد نقول أن الناس يتفاعلون بطرق مختلفة نحو الاصوات المختلفة • وقد نقول ان الضوضاء غير المتوقعة ، والضوضاء المتقطعة ، والضوضاء التى لها صدى (المترددة) تسبب ازعاجا لبعض الناس دون غيرهم •

وفى احدى الدراسات التى أجريت فى انجلترا فى مصنع لتحميض الافلام دلت النتائج على ان الضوضاء لم تؤثر فى نسبة الانتاج ولكنها تسبب الزيادة فى الاخطاء ·

وفى دراسة أخرى أجريت فى مصنع للنسيج تم وضع مانعات للصوت على آذان العاملين فى المصنع مما خفض مستوى الضوضاء من ٩٦ الى ٨٧ ديسبل · وكانت النتيجة زيادة سرعة الانتاج بمقدار ١٢ فى المائة ·

٢ ـ الموسيقى :

وجد من خلال دراستين مختلفتين أن نسبة الانتاج ارتفعت باستخدام الموسيقى أثناء العمل اذا كان العمل سهلا وغير معقد · أما الاعمال التى تتطلب تفكيرا وتركيزا فلقد وجد أن الموسيقى تقلل من الانتاج فيها ·

٣ ـ الاضاءة :

بالرغم من الدراسات المستفيضة حول تأثير الاضاءة فى نسبة الانتاج فان طبيعة التأثير غير معروفة تماما · فبالرغم من ثبوت النتيجة بأن تغيير الاضاءة لـه علاقة بالانتاج نجد العديد من العوامل التى لم يتم التحكم فيها أثناء اجراء الدراسات بحيث يمكن متابعة تأثير الاضاءة فقط مع عزل جميع المؤشرات الاخرى ·

ولقد وجد أن معظم العمليات الصناعية يمكن أن تؤدى عند أعلى مستوى ممكن من الكفاءة اذا كانت درجة الاضاءة ١٠ شمعة ـ قدم . أما فى الاعمال التى تتطلب تدقيق النظر (مثل الرسم الهندسى أو تصفيف الأحرف المطبعية) فتتطلب ٤٠ شمعة ـ قدم ·

٤ ـ الالوان :

هناك ادعاء بأن ديناميكية الالوان لمكان العمل لها تأثير فى كفاءة الاداء ، ولكن لا توجد الادلة التى تدعم ذلك الادعاء · ولقد أجريت تجربة لمعرفة تأثير الاضاءة الملونة على درجة الحرارة التى يدركها الشخص · واعتمدت التجربة على القول السائد بأن اللونين الاخضر والازرق يعطيان الاحساس بالبرودة وان اللونين البرتقالى والاحمر يعطيان الاحساس بالحرارة

وكان السؤال : « هل يمكن لتقدير الانسان لدرجة الحرارة أن يتأثر بلون المحيط ؟ » ٠ وكانت النتيجة ان الشعور بدرجة حرارة معينة لا يتأثر بلون المحيط بالرغم من اعتقاد الاشخاص الذين شاركوا فى التجربة بأن هناك ألوان « باردة » وألوان « دافئة » كما ذكرنا ٠

٥ ــ التأثير الجوى :

لقد وجد من بعض الدراسات أن الاعمال الخفيفة تتطلب درجة حرارة فى المحيط بين ٦٨ و ٧٣ درجة فهرنهايت ، والاعمال المتوسطة الصعوبة أو الصعبة ٦٥ درجة فهرنهايت ، والاعمال العنيفة ٦٠ درجة فهرنهايت ٠

كما وجد أن لدرجة الرطوبة تأثيرا أقوى من تأثير درجة الحرارة فبينما كانت درجات الحرارة الى ١٤٠ درجة فهرنهايت ودرجة الرطوبة ١٠ فى المائة كان تقدير الاشخاص فى التجربة للموقف بأنه يمكن تحمله ٠ ومن ناحية أخرى لم يستطع نفس الاشخاص تحمل درجة حرارة ١١٠ درجة فهرنهايت عندما كانت درجة الرطوبة المصاحبة ٨٠ فى المائة ٠

كما أن الاشخاص الذين اعتادوا الحياة فى الهواء الطلق قد يصعب عليهم العمل فى أماكن مغلقة لا نوافذ لها مهما بلغت كفاءة تكييف الهواء صناعيا لانهم يريدون رؤية حركات تثبت تحرك الهواء كما يحدث لاوراق الشجر فى الطبيعة ٠

ثانيـا : الحفـز

يقول المهتمون بدراسة الحفز بانهم يريـدون معرفة دوافع السـلوك عن طريق فهم العمليات الباطنة التى تتسبب فى أنماط السلوك المختلفة للانسان مثلا ، مـا هى القوى التى تؤدى الى الحب والكراهية ؟ لمـاذا يرغب بعض النـاس فى أن تكون لهم السلطـة على غيرهم ؟ لماذا يسهل على بعض الناس مشاركة الآخرين فى كثير من الامور والاشياء بينما يصعب ذلك على البعض الآخر ؟ لمـاذا يلجـا بعض النـاس الى استخدام المواد المخـدرة الضارة ؟ أى الـدوافع مكتسب وأيهـا موروث ؟ وكيف تؤثر الحوافز البيولوجية مثـل الجوع والعطش والعوامل الجنسية فى تصرفاتنا ؟ هـذه الاسئلة ليست جـديدة فى تجارب الانسان فى الحياة ، وكل سؤال يـدور حول سلوك الانسان كان لقضـية الحوافز أو الـدوافع دخـل فى مناقشته ·

الحوافز البيولوجية (Biological Motives) :

قـد تكون الدوافـع الاكثر وضـوحا هى تلك التى تأتى مبـاشرة من احتياجات الانسان الطبيعية · فمثلا اذا انقطع المـاء أو انقطعت امـدادات المـاء اليك فجاة فان حاجتك الى المـاء سوف تزيـد حتما ، وبزيادة الحاجـة مع مرور الزمن يزيـد العطش · والـدافع Drive) لارضاء تلك الحاجة سـوف يزيـد ويزيـد · وبالتالى فان افعالك ستكون موجهـة أكثر نحـو اشباع تلك الحاجة · وكذلك اذا اضطررت الى أن تعيش بـدون طعام أو نوم لفترة طويلة فان الدوافع لديك لارضاء حاجاتك الى الطعام والنوم سـوف تزيد بالنسـبة لطول الوقت الـذى يمضى عليك بـدونهما · وهـذه أمور عامة ومعروفة بحيث لا توجـد حاجة الى مناقشتها · فمن الـذى لا يعرف انـه بـدون مـاء يشعر بالعطش وينـدفع نحو الحصول على المـاء ، ونستطيع أن نعرف هـذه الدوافع أو الحوافز عن طريق ملاحظة سلوك الشخص . فاذا رأينـا شـخصا يبحث عن الطعام نفترض أن ذلك الشخص « عطشان » · وفى الواقع ، الطريقـة الوحيـدة لملاحظة الـدوافع هى بمراقبة السلوك الـذى يترجم تلـك الدوافع

ان الدوافع البيولوجية مثل الجوع والعطش يفترض انهما من الدوافع غير المكتسبة أى أن الانسان يولـد بهـا · ولو عاش الشخص بـدون طعـام أو مـاء لمـدة كافية فان الـدوافع للحصول على طعـام أو مـاء تحـدث تلقائيا ومن ثـم فانه يرغب فى كمية معينة من الطعام أو المـاء الى أن تتعـدل الظروف وتعود الى حالة التوازن الاصلية . ويطلـق على تلك الميـول غير المكتسبة

مصطلح أو عبارة (النزوع الى الاتزان البـدنى (Homeostasis) (١)
وميكانيكية الاتزان البـدنى عملية تنظيمية تحاول الحفاظ على المستوى الامثل الـذى يتسبب أى انحراف عنـه فى حـدوث حاجة ، والحاجة ينتج عنهـا عـادة دوافع تكون بـدورها القوة الحافزه لفعل معين ٠ وتشبه ميكانيكيـة الاتزان البـدنى مـا يقوم بـه جهـاز التحكم الحرارى فى أجهزة التكييف فى المنـازل ٠

ومن المعتقد أن هناك ميكانيكيات اتزان أخرى موجودة بالاضافة الى تلـك التى تنظم تناول الطعام والمـاء ٠ فمثلا يبـدو أن حاجتنا الى درجـة حرارة مثلى تخضع لتحكم اتزانى أيضـا مما يوحى بـأن هنـاك وسائـل استشعار فى الجسم لتحسس الانحرافات عن الحالة المثلى ٠ ولقـد حـاول الباحثون التعرف على وسائل الاستشعار ومعرفة مـا يحدث فى الـدوافع اذا تغيرت ميكانيكيات الاستشعار (أى استشعار وجود الحاجة) ٠

محركات الـدوافع (Stimulus Motives) :

ان الدوافع البيلوجية أو الفسيولوجية مثل الجوع أو العطش ليسـت الوحيـدة التى لا يحتاج الانسان الى تعلمها ٠ فهناك الحاجـة للتعرض للمؤثرات حتى يصبح الفرد نشيطا .

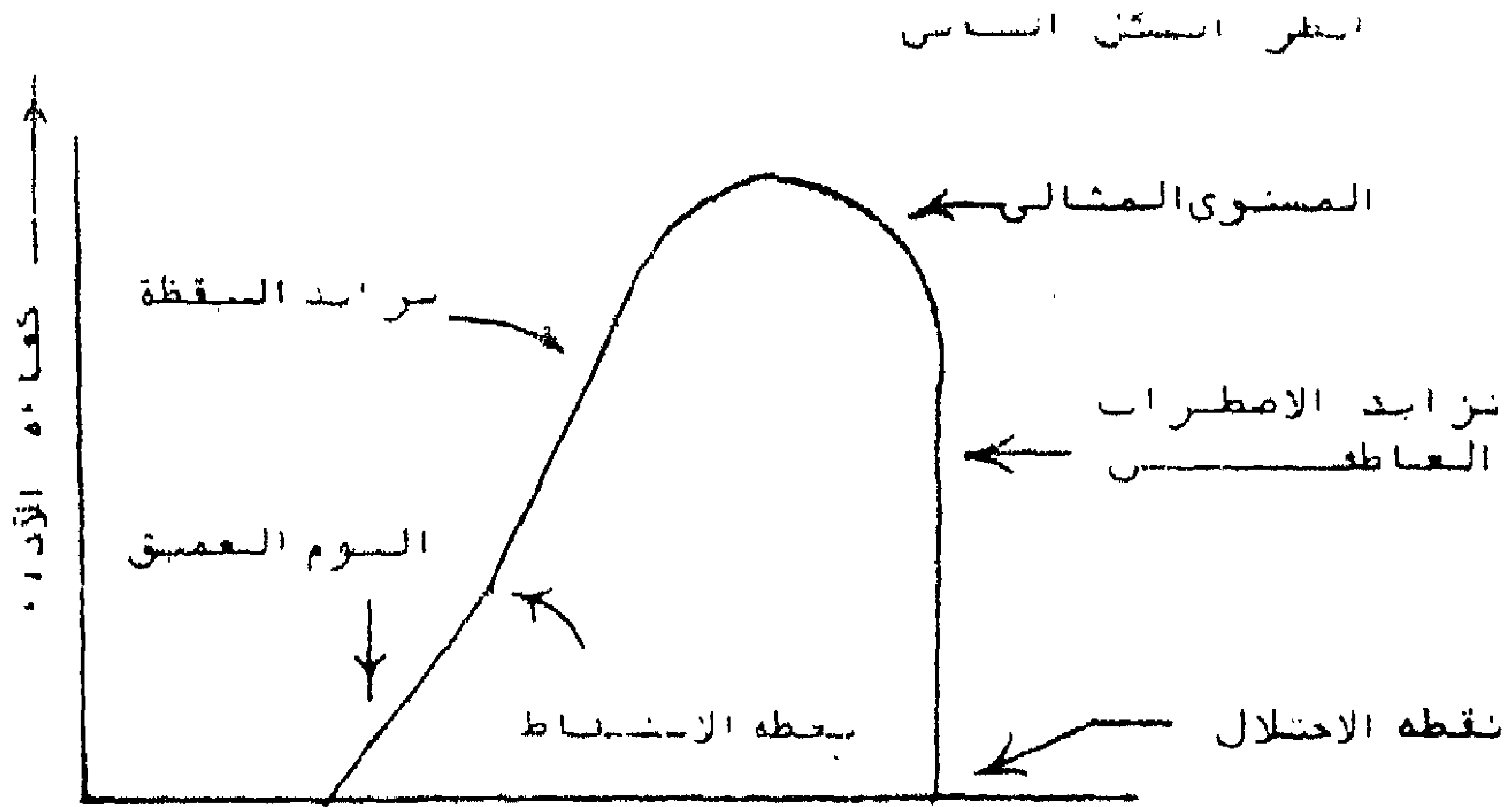
والحاجة الى حـدوث التأثر واضحة بين الاشخاص الـذين تـم وضعهم فى عزلة حسية (Sensory Isolation) والعزلة الحسية تعنى تجنـب أى مدخل مؤثر فى المحافظة على الاتزان البـدنى ٠ وفى هـذه التجارب يوضع الاشخاص فى حجرة لا ضوء فيهـا ولا صوت بعد لف أطرافهم جيـدا بحيث لا تستطيع التحسس أو الشعور ، وبصـفة عامة كانوا معزولين عن جميـع المؤثرات الحسـية المحيطة (٢) . وبدأ الاشـخاص فى مثل تلك الظـروف فى الهلوسة والهيجان وفى افتعال احاسيسهم الخاصة كما لو كانوا يبحثون عن الشىء الـذى تم عزلهم عنـه وهـو قـدر معين من التأثير ٠ وبطريقة مشابهة فان الاشخاص الذين تم وضعهم فى مواقف شـديدة التأثير كانوا يبحثون عن الهـدوء والخلوة كما لو كانوا قـد خضعوا لتأثير كبير جـدا ، وقـد يكون

---

(1) John P. Dwortzky, Psychology, (St. Paul : West Publishing Company, 1982), P. 272.

(٢) المرجع السابق ، ص ٢٨٢ ٠

هنـاك مستوى أمثـل للاثارة بين القليل منها والكثير جـدا منهـا • وفى الحقيقة يبـدو أن الانسـان والحيوانات لها مسـتوى متـالى للتأثر وهـو المستوى الـذى يكونون عنـده على أكبر قـدر ممكن من الكفاءة • فاذا لم تكن بارا بالقدر الكافى فمن المحتمل أن يكون اداؤك دون المستوى المقبول .



يلاحظ أن هناك مستوى معينا من الاثارة يكون الاداء عنـده على المستوى المثالى • أمـا اذا كان مستوى الاثارة منخفضا للغاية أو مرتفعـا للغـاية فان كفاءة الاداء تكاد تكون معـدومة • وأفضل مستوى للاثارة يعتمـد على نـوع العمل ومـدى صعوبته •

الـدوافع المكتسبة :

لا يولد أى شخص برغبة امتلاك سيارة من نوع معين أو من اى نوع . الدوافـع المكتسـبة يمكن أن تكون عنيفة ، وهى عـادة مرتبطة ببواعث مختلفة للحصـول على اشـياء معينة . وعنـدما توجـد تلك البواعث (Incentives) فان الدوافع (drives) للحصول على تلك الاشياء

(1) Ernest Hilgard, Richard Atkinson, Rita Atkinson, Introduction to Psychology, (New York : Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1975). P. 357.

تصبح أكثر قوة ، وبصفة خاصة عندما نعرف ما يجب علينا عمله للحصول عليها ·

ويمكن للدوافع المكتسبة ان تقلد الدوافع البيولوجية غير المكتسبة فمثلا يمكن أن نتعلم كيف نصبح جائعين والطريقة التى يحدث بها ذلك هى طريقة التكييف الكلاسيكية (classical conditioning) . وللتوضيح لنعتبر ما يحدث عندما تريد أن تأكل بعض الحلوى . والحلوى فى هذه الحالة هى المؤثر غير المكيف أو غير المشروط (unconditional stimulus) والمؤثر غير المشروط فى هذه الحالة يجعل البنكرياس يفرز مادة الانسولين (وهذا هو ما يسمى الاستجابة غير المشروطة أو غير المكيفة (unconditional response) · وقبل عملية أكل الحلوى من المحتمل انك نظرت اليها ولاحظت صفاتها المميزة ، وكل ذلك يصبح المؤثر أو مجموعة المؤثرات المشروطة أو المكيفة (conditioned stimulus) برؤية ذلك الطعام · واذا كانت العلاقة بين هذه المؤثرات وتناول الحلوى قائمة وقوية ، يصبح باستطاعتك تعليم البنكرياس أفراز الانسولين ، وكل ما تحتاج عمله هو ان تنظر أو تفكر فى تلك الحلوى · وعندما يقوم البنكرياس بافراز الانسولين بمجرد التفكير فى طعم الحلوى أو رؤيتها تكون تلك استجابةغير مشروطة بتناول الحلوى · وعندما يفرز الانسولين بدون تناول الحلوى قد ينخفض مستوى السكر فى الدم أو تحدث تغيرات اخرى تؤدى بدورها الى زيادة الجوع بصورة مباشرة ·

الدوافع الاجتماعية :

يهتم السيكولوجيون بالطريقة التى يتعلم بها الناس الرغبة فى أشياء معينة · ويشار الى الدوافع التى تكتسب من خلال ثقافة معينة بأنها دوافع اجتماعية (Social Motivation) وتحاول نظريات الدوافع الاجتماعية أن تشتمل على جميع أنواع النزعات والافعال المقصودة التى ليست نتيجة مباشرة للدوافع البيولوجية أو الفطرية ·

طبقات الدوافع :

هناك نظريات قديمة مشهورة للدوافع الاجتماعية كانت تعتبر نظريات عظيمة لانها حاولت تفسير معظم الدوافع الموجودة فى الانسان · واحدى تلك النظريات وربما اكثرها تداولا هى نظرية طبقات الدوافع

(Hierarchy of Motives) التى وضعها ماسلو (١) • والمقصود بطبقات الدوافع هو أن بعض الاحتياجات كانت أكثر قوة من البعض الآخر بحسب الظروف المعينة للفرد • وتأتى الاحتياجات الفسيولوجية فى المقام الاول • وبعبارة أخرى فان الدافع لدى الشخص الجائع هو الحصول على الطعام ويكون ذلك الدافع أقوى وأكثر الحاحا من الدوافع الاخرى مثل دافع الحصول على الحب والاحساس بالانتماء والقيمة الذاتية • فالشخص الجائع يحاول الحصول على الطعام قبل السلامة أو الامان •

هناك اعتقاد بأن الدوافع المختلفة لا تأخذ مجراها الا بعد ارضاء الاحتياجات التى لها الاولوية • فمثلا ، قبل محاولة الانسان توظيف قدرأته الكامنة ، يقوم بتلبية احتياجاته الفسيولوجية للسلامة والامن ، ثم حاجته للحب والشعور بالانتماء ، ثم تحقيق الشعور بالقيمة الذاتية (self esteem) ثم الشعور بتقدير الآخرين له •

لنفترض انك وصلت الى مدينة غريبة عليك وأنت جائع ولا تملك نقودا • فبناء على نظرية طبقات الدوافع فانك ستكون مندفعا فى أول الامر لتأمين بعض الطعام والماء لارضاء احتياجاتك الفيسيولوجية • ثم بعد ذلك ربما تبحث عن عمل للحصول على المال اللازم للمأوى والامن • وبعد احساسك بتكوين قاعدة ثابتة للتعامل فانك تبدأ فى بناء صلات مع المجتمع لتكوين الشعور بالانتماء • وبعد احساسك بالانتماء ولمشاركتك الحب مع الآخرين قد يتكون لديك احساس بقيمتك الذاتية فى نفس الوقت الذى يضعك فيه محبوك واصدقاؤك موضع الثقة • وعند تلك النقطة قد تبدأ فى توظيف قدراتك الكامنة الشخصية الكاملة كفرد فى المجتمع • ونظرية ماسلو للدوافع لم تلق التأييد المطلق حيث أن هناك أسئلة كثيرة يمكن اثارتها حول النظرية • فمثلا كيف يمكن تفسير قذف الشخص بنفسه على قنبلة يدوية ليقوم بحماية شخص آخر ؟ أو شخص مثل غاندى الذى صام ليتمكن من معرفة ذاته بصورة أكبر (self awareness)
فنظرية ماسلو مثل النظريات المشهورة الاخرى التى تدور حول الدوافع الاجتماعية تفشل غالبا فى توقع أنماط معقدة من سلوك الانسان فى ظروف غير عادية •

---

(1) Jerome kagan and Ernest Havemann, **Psychology : An Introduction** (New York : Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1976), P. 327.

الاتكالية المكتسبة :

هناك بعض الناس الذين لا توجد لديهم الدوافع لمساعدة انفسهم بالرغم من استطاعتهم فعل ذلك بسهولة • فعندما يتم استغلالهم بطريقة أو بأخرى فانهم يفشلون فى حماية أنفسهم • وهذا السلوك يعرف بالاتكالية المكتسبة (learned helplessness) ، ولقد تحدثنا عن ذلك فى فصل آخر •

• ويستخدم مصطلح (موضع التحكم (Locus of Control لتحديد مركز التحكم بين الانسان ومحيطه • فاذا كان فى اعتقاد الشخص ان المحيط هو المتحكم فان ذلك الاعتقاد يؤدى الى الشعور بالاتكالية الذى يؤدى بعض الاحيان الى الاحباط .

دافع القوة (Power Motive) :

خلال العقد الاخير تمت دراسة « القوة » كحافز أو دافع • وبدأ البحث فى منتصف الستينيات بتحرى تأثير الكحول فى انتاج الهلوسة أو احلام اليقظة ، ووجد أن الاشخاص الذين تعاطوا المسكرات بقدر أكبر خيل اليهم انهم على مستوى كبير من القوة عندما كانوا تحت تأثير الكحول . وقام الباحثون بالتحقق من أن ذلك الشعور بالقوة لم يكن سوى تهيآت خاطئة (١) . كما تأكد أن الشعور بالقوة له تعريف خاص ، ففى دراسة أجريت على طلبة جامعيين فى الولايات المتحدة وجد الباحثون أن الذين حصلوا على تقديرات عالية فى فحص دوافع القوة (من خلال تعبيرهم عن تصورات وتصريحات تتسم بالقوة عندما قاموا بالاخبار عن قصة) هم الذين كانوا يحاولون فى الغالب أن يكونوا فى مكانة مرموقة وكانوا يميلون الى امتلاك أشياء ثمينة ، وكانت لهم تصرفات اجتماعية لاستعراض تلك الاشياء ، كما أنهم يميلون الى الرياضة أو المغامرات مثل قيادة سيارات السباق • والملاحظة المهمة هنا هى أن هؤلاء الافراد الذين لديهم حاجة كبيرة الى القوة كما تدل تصرفاتهم اتسموا بالخوف من استخدام القوة اذا سنحت لهم الفرصة •

---

(1) John P. Dowretzky, **Psychology,** (St Paul : West Publishing Company, 1982), P. 285.

ويمكن التعرف على ثلاثة أنواع من الافراد فى هـذا المجال • النوع الاول يرغب فى القوة مع وجود حاجة قوية لـديه للاندماج مع الآخرين ، وهـو نموذج قيادى • أمـا النوع الثانى فهو يريـد القوة • والنوع الثالث لـه رغبة قويـة فى القوة ورغبة قليلة ليكون مع الآخرين وقليـل الخوف من استخدام القوة •

الحـاجة للانجـاز :

تعتبر الحاجة للانجاز (Need for Achievement) من الـدوافع المكتسبة • ووجـد أن الاشخاص الـذين لـديهم قـدر كبير من الشعور بالحاجة للانجاز يتصرفون بطرق تختلف عن الافراد الـذين لـديهم قـدر منخفض من ذلك الشعور • فمثلا توجـد مؤشرات الى أن الاشخاص الـذين لهم درجات عالية من الحاجة للانجاز كان أداؤهم أثنـاء الـدراسة أحسن من زملائهـم الذين كان شعورهم بالحاجة للانجاز أقـل منهم • وحاول بعض الباحثـين تعميم هـذه النتائج على ثقافات وأمـم مختلفة • بادعائهم أن الامـم التى احرز مواطنوها تقـديرات متدينـة فى عنصر الحاجة للانجـاز كان لهـا قاعدة اقتصادية ضعيفة وانتاج قومى منخفض • أمـا الامم التى حصل مواطنوهـا على درجات عالية فى اختيار الحاجة للانجاز فكانت تتمتع باقتصاد جيد وانتاج قومى عال . وهذه النظرية تعرف (بنظرية المجتمع المنجز Achieving Society) وعلى أى حـال ، فان المعلومات التى تم تجميعها بعـد عام ١٩٦٠ م لـم تؤيد تلـك النظرية •

ولتوضيح الدرجة المتدنية من الحـاجة الى الانجـاز انظـر الى الحوار التـالى :

الاول ـ لماذا لا تـذهب الى المدينـة وتحصل على عمل فى أحـد المصـانع •

الثانى ـ لنفرض اننى حصلت على عمل ، ماذا بعد ذلك ؟

الاول ـ اذا حصلت على عمل فسوف تحصل على المـال ويمكنك ان تشترى بـه أشياء كثيرة •

الثانى ـ مـاذا بعـد ذلك ؟

الاول ـ حسنا ، اذا قمت بعملك بصورة جيدة فسوف تحصل على ترقية ، قد تصبح رئيس عمال ويصبح لديك مال اكثر .

الثانى ـ ماذا بعد ذلك ؟

الاول ـ حسنا بعد ذلك قد تصبح رئيس وحدة فى المصنع ٠

الثانى ـ ماذا بعد ذلك ؟

الاول ـ عندما تتعلم بعض الامور المتعلقة بالمصنع وتدرسها جيدا ثم تطبقها فقد تصبح مدير ادارة كبيرة أو مدير المصنع كله ٠

الثانى ـ لنفرض أننى أصبحت مديرا للمصنع كله كيف يمكن لذلك أن ينفعنى ؟

الاول ـ بعد اكتسابك للخبرة اللازمة يمكن أن تبدأ عملا خاصا بك ومن ذلك يصبح لديك مال اكثر من أي وقت مضى .

الثانى ـ ماذا بعد ذلك ؟

الاول ـ حسنا حتما سيكون لديك مال كثير لدرجة انك لن تحتاج الى العمل بالمرة ٠

ألاول ـ أيها الغبى هذا هو حالى الآن ٠

القيـــاس :

ان احدى الطرق المشهورة لقياس دافع الانجاز هى استخدام وسائل (التعبير الموضوعى) ٠ وهذه الطريقة عبارة عن عرض صور أو أشكال غير واضحة المعانى على شخص حيث يقوم بالتعبير عما يشاهده ٠ وبتحليل تصوراته يمكن التوصل الى مدى الخيال الانجازى لديه . ويقال أن هناك علاقة بين الحالة النفسية للشخص وطريقة تفسيره للمنظر (١) ٠

(1) L. Dodge Fernald and Peter S. Fernald, **Introduction to Psychology**, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1978). P. 328.

واحدى النظريات التى لم يتم التأكد من صحتها تأكدا تاما تتعلق بقضية تأثير البيئة والوراثة . تقول النظرية بأن الرغبة فى تحقيق النجاح تعتبر شيئا ثابتا نسبيا أى أنهما من الدوافع الفطرية التى لا تخضع لتأثير البيئة . ومع ذلك فان هناك اعتقادا آخر بأن الجهد المبذول للانجاز عنصر قابل للتكيف أى أنه يتأثر بالحوافز وتوقعات النجاح فى بيئة معينة .

الدوافع الذاتية (Intrinsic Motivitation) :

يتشارك معظم الناس فى أشياء وأمور كثيرة . ولكن المشاركة قد لا تكون حبا فى الغير . ففى بعض الاحيان يتقاسم ويتشارك الناس محبة فى الغير ، ولكن فى أحيان أخرى يفعلون ذلك بسبب مصالحهم الشخصية لتجنب العقاب مثلا أو للحصول على بعض الميزات فى المستقبل . ويمكن توظيف دافع المصلحة الشخصية لتكييف المحيط بطريقة تؤكد المشاركة العادلة وعلى سبيل المثال ، الام التى يتجادل طفلاها باستمرار حول من يأخذ « النصف » الاكبر من الحلوى . فان الحل الذى تقدم به الام ينبغى أن يعتمد على تغيير المحيط بحيث يتقاسم كلا الطفلين كل شيء بالتساوى . فقامت بتوجيه الطفل الاول بتقسيم الحلوى فى نصفين ولكنها أعطت للطفل الثانى حق الاختيار بين النصفين . ومنذ ذلك اليوم كان الطفلان يقتسمان الحلوى بميزان دقيق جدا (الا اذا كانت الام غائبة حيث كان الطفل الاكبر يأخذ الطعام بالكامل أو الجزء الاكبر منها ، ولا يمنعه عن ذلك فى بعض الاحيان الا تهديد الطفل الاصغر باخبار أمه عن ذلك) . وكما يلاحظ فان هذه العملية توضح أن التقاسم والمشاركة لم تكن حبا فى الغير . ومع ذلك هناك من يتقاسمون ويتشاركون من دافع حب الغير .

ويبدى السيكولوجيون اهتماما بظاهرة حب الغير لان ذلك السلوك كما يبدو ناتج عن تحكم داخلى ومنبع اخلاقى . ومثل هذه الدوافع الذاتية توجد فى كثير من الحالات بدرجات تفوق المؤثرات الخارجية . ففى احدى التجارب حاول الباحثون تعليم تلاميذ فى المستوى الخامس عدم قذف النفايات أو العلب الفارغة على الارض ، وان يقوموا أيضا بالتنظيف بعد الاخرين . وتم تقسيم التلاميذ فى مجموعتين . وتم تذكير الاطفال فى المجموعة الاولى كل يوم لمدة ثمانية أيام أن يكونوا مرتبين غير مهملين ومحافظين على

النظافـــة واخبروا أيضا بأن هذا الســـلوك سيكون لـــه آثـــار جيدة بالنسبة لهـــم (١) ٠

أمـا الاطفال فى المجموعة الثانية فأخبروا كل يوم من الايام الثمانيـة بأنهم كانوا أطفالا مرتبين ومنظمين ومحافظين على النظافة ٠ وتم قياس مـدى النظافة وقـذف النفايات فى غير أماكنها فى اليوم العاشر واليوم الرابع عشر ، وكانت الفوارق ملحوظة ٠ فالاطفال فى المجموعة الاولى الـذين تم استخـدام الدوافع الخارجية معهم كانوا أقـل مساعدة فى التنظيف من الاطفال فى المجموعة الثانية الـذين بـدأوا فى الاعتقاد بأنهم فعـلا مرتبين ومنظمين ومحافظين على النظافة والـذين أرادوا أن يحافظوا ذاتيا على ذلك الانطباع الايجابى ٠

وفى تجربة أخرى مع الاطفال أيضـا منح مجموعة من الإطفال شهـــادة تقديـــر فى الرسم كمكافأة على ما قاموا برســـمه ؟ وقبل اقبـــال هؤلاء الاطفال على الرسم بالنسبة للاطفـــال الـذين لم يتلقوا مكافأة ٠ ويبـدو هنـا أن المكافأة أثرت سلبيـا على الدوافع الذاتية ٠

وكانت هنـاك بعض المحاولات لاكتشاف الظروف التى من خـــلالها تتغلب الحوافز الخارجية على الـدوافع الذاتية ٠

ففى بعض المدارس والمعاهـد تم تحفيز الاشخاص لزيادة اهتمامهـــم بالواجبات عن طريق اســـتخدام الكوبونات) . ذلك يعنى انـــه كلمـا كان الانجاز مرضيا تم اعطـــاء الشخص كوبونا أو قسيمة لتجميعها ثم اســـتبدالها بأشياء قيمة ٠ وأثير نوع من الجـدل حـول امكانية تحـديد مـــا اذا كان السلوك الـذى يريـدون تشجيعه موجودا من دافع ذاتى ٠ كما أن اعطـــاء الحـوافز المـادية فى وجود الدافع الذاتى قد يحجب الدافـــع ، بمعنى أنـــه بـدلا من قيـام الشخص بشىء ما لانـه ممتع أو لقيمته الـذاتية فانه سيقوم بـه من أجل المكافأة ٠

وبالرغم من أن معظم نظريات الدوافع الاجتماعية التى تمت دراستهـــا نظريات محـدودة بجوانب معينة للـدوافع مثـل الاتكالية المكتســـبة أو

(1) R. L. Miller, P. Brickman, and D. Bolen, « Attribution versus Persuasion as a Means for Modifying Behavior, ». **Journal of Personality and Social Psychology**, (1975), 31, P. 430 — 441.

الحاجة للانجاز فان بعض النظريات الحديثة حاولت مرة أخرى أن تفسر الدوافع الموجودة فى الانسان بشمولية أكثر • ومن أهم تلك النظريات نظريات (زمباردو) الزمنية الاجتماعية ونظرية (سلمون) للعمليات المضادة • وهاتان النظريتان تعتمدان على قواعد بحثية أقوى من النظريات القديمة •

النظرية الاجتماعية الزمنية الحديثة :

تطور الاهتمام بدراسة تاثير ادراك الشخص للزمن فى الدوافع لديه وقام باحث اسمه (فيلب زمباردو) بتقديم نظرية اسماها « النظرية الزمنية الاجتماعية للدوافع » وهى نظرية مبنية على الادراك الزمنى أو ادراك الشخص للعنصر الزمنى • والنظرية تقول باننا نتعلم التعامل مع الزمن على أنه شىء مهم للغاية مما يجعله حافزا رئيسيا لتصرفاتنا (١) •

وبالطبع لا يملك الانسان سوى وقته الحاضر ، أما المستقبل والماضى فينظر اليهما عن بعد بمنظار الحاضر • فما هناك مستقبل الا فى خطتنا فى الوقت الحاضر ، وما هناك ماض الا فى ذاكرتنا فى الوقت الحاضر أيضا • وعلى أى حال فان احاسيسنا عن الزمن وعن تنظيم الوقت يمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة فى دوافعنا • والاشخاص الذين لديهم دوافع ليكونوا منظمين لديهم حاجة كبيرة للانجاز يقال انهم (Future Oriented) أى انهم يفكرون بقدر كبير فى المستقبل ويضعون له المخططات ويعتبرون الحاضر كقاعدة للعمليات التى ينطلقون منها نحوه •

وهناك فئة أخرى من الناس ليست لديهم دوافع مبنية على طموحات مستقبلية ولكنها تدور حول اعتبارات معاصرة • والاهتمام بالحاضر قد يكون أيضا أمرا مؤقتا • وقد يبدو الحاضر وكانه عنصر زمنى ممتد بغير حدود ، وقد يبدو من ناحية أخرى وكانه الشىء الوحيد فى الوقت أو اللحظة التى يعيشها الانسان • وعلى سبيل المثال هل يعرف الانسان اذا كان فى غرفة لا يدخلها نور الشمس ما اذا كان الوقت نهارا أو ليلا اذا لم يكن لديه ما يقيس به الزمن ؟ وفى موقف مثل ذلك الموقف لا يكون المستقبل

---

(1) John P. Dwortzky, **Psychology,** (St. Paul : West Publishing Company, 1982), P. 288.

أمرا مهما . ووجهة النظر هـــذه تغير مفهوم الدوافع فى الانســـــان . ولــو وضعنـــا ساعــة على حائط الحجرة فان تصرفات الشخص داخــل الغرفة تتأثر بمعرفته لمرور الزمن ، فقــد يلجــأ الى الاستراحة أو قــد يشــعر بالتعب أو قـــد يستعجل قليـــلا وكل ذلك بحكم معرفته للوقت ٠

ان النــاس المكيفين فى اطـــار الحاضر تكون دوافعهم ذات اهـداف فورية لا مستقبلية ٠ وهـــذه هى حال الــذين لا يثقون فى المستقبل لان تجربتهم السابقة جعلتهم يفقـدون الثقــة فى المستقبل ٠ ويجــادل زمباردو أن احتمال التكيف حــول الحاضر يكون أقــوى نسبيا فى أى شخص نشـــــأ فى أسرة عاصرت الكثير من الاحداث غير المتوقعـــة . وتتوقع النظرية بان الفئــــات الفقيرة يغلب عليها ذلك التصور حيث أنهـــا كونت انطباعات غير مشرقة عن المستقبــــل ٠

ويجادل زمباردو بأن الافراد الــذين يعيشون فى الحاضر الممتــد هــــم اقل احتمالا للتفكير فى المستقبل أو التذكير الابداعى .

كمـــا أن هنـــاك احتمالا فى أن تجــد تلك الفئة فى بعض الامور (مثــل المخـــدرات والجنس والموسيقى) مزودا فوريا وياخذونهـــا على انها تجـــارب قيمة فى حين ممارستها ٠ وأولئك الافراد ليس لهم أى تطلعات مستقبليـــــة ويحتمل اشتغالهم فى عمليات تخريبية للاماكن والمصالح العامة ، وهــم عـــادة غير واعين عن تحكم قوى خارجى فى حياتهم حيث أن الحس الزمنى لديهم هـــو الــذى يحــدد ادراك التحكم الخارجى ٠ ولانهم لا يفكرون فى نتائج تصرفاتهم فى المستقبل نجــدهم أقــل تحفظا فى ارتكابهم الجرائم ٠

كما ان للافراط فى التركيز على المستقبل سلبيات أيضا . فالاشـــــخاص الـــذين يعيشون فى اطـــار النظرة المستقبلية حريصون على نظرة النـــاس اليهم وانطباعاتهم عنهم ، ولذلك فهـــم يحرمون انفســــــهم من متع حاضرهم وهـــم يفكرون بقـــدر كبير فى مـــا قــد يحــدث مستقبــلا بــدلا من عمل شىء الآن ٠

وبالامكان تغيير التمركز الزمنى للشخص عن طريق التنويم المغناطيسى ففى احــدى التجارب أعطى الباحثون متاهة ليتتبعها الطلاب بالقلم (١) ٠ ووجــد أن ٧٥٪ من المجموعة الاولى انجزوا المطلوب بنجاح ٠ امـــا أعضـــاء

---

(١) المرجع السابق ، ص ٢٩٠ ٠

المجموعة الثانية فلقد تم تنويمهم مغناطيسيا وادخل الى أذهانهم الاعتقاد بعدم وجود مستقبل ، وان حياتهم محصورة فى الحاضر فقط ، ووجد أن ٥٥٪ من هذه المجموعة استطاعوا حل اللغز أيضا ، أما الذين فشلوا فكانوا مهتمين بكيفية حركة القلم على الورقة ومظهر الخطوط فى المتاهة عندما كانوا يرسمونها .

- كيف تنظر الى الوقت ؟ هل تستطيع تمديد حاضرك ؟ هل تستطيع التخطيط بطريقة مناسبة ؟ اذا وجدت نفسك كأنك تعيش بتركيز مفرط على الحاضر أو على المستقبل فربما ينبغى أن تحاول تكوين معرفة قوية عن الاطار الزمنى الذى ينقضك . اذا كان تركيزك على المستقبل فيه افراط فاعط نفسك بعض الوقت للاحساس بالحاضر ، تنفس الهواء واستمتع بما يحل لك واستشعر عالمك وتدبر فيه وحاول أن تتحرر من بعض الرواسب لديك . أما اذا كنت من الذين يفرطون فى التركيز على الحاضر فالجأ الى كتابة تصرفاتك فى دفتر للذكريات وتدبر فى تلك التصرفات من يوم الى يوم وحاول أن تحدد أين ستكون فى المستقبل بناء على سلوكك الحاضر . وبالممارسة ستجد أن كلا العالمين متوفر لك .

وما أروع وأشمل الدين الاسلامى حين يتدبر الانسان فيه عندما تمر عليه مثل تلك النظريات الموضوعة . فالدين الاسلامى لم يأمر بالانصراف عن الحاضر ولا التغاضى عن الماضى ولكن أمر بالتدبر فى كل ذلك استعدادا للمستقبل . والمستقبل هنا إطار زمنى قد يكون دنيويا أو أخرويا .

نظرية العملية المناوئة (Opponent Process Thery) :

فى خلال القرن الماضى حاول باحث اسمه (سولمون) تطوير نظرية وصفت بعد اكتمالها بأنها نظرية قوية فى محاولتها شرح الدوافع المكتسبة على مدى واسع . وسميت النظرية بنظرية العملية المناوئة . وهى تحاكى كثيرا من الاسئلة حول الدوافع التى ناقشناها الى الآن . ولب النظرية هو أن أغلب الدوافع المكتسبة ما هى الا عمليات ادمان ، أو كما قال صاحب النظرية :

« تحاول النظرية اعتبار الدوافع المكتسبة المختلفة مثل الادمان على المخدرات والحب والانتماء الاجتماعي والجرى والقفز بالمظلات وكذلك الانواع المختلفة من الحوافز العقوبية التى يسببها الانسان لنفسه » (١)

ويمكن أن تكون الدوافع المكتسبة على مستوى قوة الدوافع الفطرية أو الطبيعية حيث يمكن أن تتحكم فى معظم سلوك الكائن الحى حتى ولو كان ذلك على حساب الاحتياجات الاساسية • فمدمن المخدرات على سبيل المثال قد يمضى وقتا وجزءا كبيرا من وقته فى كل يوم فى البحث عن المخدرات متجاهلا بذلك الطعام والشراب والدوافع الاخرى التى تعتبر جزءا من الحياة الطبيعية • والدافع الى المخدرات أمر مكتسب عن طريق حدوث تجارب معينة أو احداث معينة • ومعظم الدوافع المكتسبة مثل الحب والانتماء الاجتماعى والعلاقات الاجتماعية واشتهاء تذوق الطعام والبحث عن المخاطرة والحاجة الى الانجاز والقوة والاندماج كلها تصرفات تخضع للقوانين المبدئية للادمان •

وبعبارة أخرى فان السلوك المكتسب مثل الحب والجرى والقفز بالبراشوت الخ .. يمكن أن تكون عناصر ادمان تبدأ بالتجربة ثم يتكرر حدوثها الى أن يستمر الانسان عليها بشغف كبير •

التناقض العاطفى :

ينتج التناقض العاطفى بعد الخروج من تجربة مرعبة أو مؤلمة بسلام بحيث يشعر الانسان بقدر كبير من الارتياح والابتهاج والانتعاش • وعلى العكس فقد يكون التناقض هو الشعور بالهبوط والاكتئاب بعد تجربة سارة . وبهذه الطريقة قد يؤدى الالم الى سعادة .

الحوافز الادارية :

ان الحفز للعمل والقدرة على القيام بالعمل يدخلان فى تحديد الاداء وتحاول نظريات التحفيز تفسير وتنبؤ كيفية اثارة السلوك وبدئه واستمراره وايقافه • وليس هناك اتفاق على نظرية واحدة بأنها هى الاحسن • والموضوع معقد لدرجة انه لا يمكن تكوين نظرية واحدة بسيطة وشاملة

---

(١) المرجع السابق ، ص ٢٩٤ •

والشيء الاكثر احتمالا هو أن النظريات المختلفة سوف تتنافس دوما على قبول الناس لها . ومع ذلك كله يجب على المديرين فهم موضوع التحفيز لانهم يهتمون بالاداء ٠

ويمكن التعبير عن علاقة الاداء بالقدرة والتحفيز بالمعادلة (١) :

الاداء = القدرة × التحفز .

والمعادلة تعكس مفهوما بأن أداء الشخص لعمل ما يمكن أن يكون أكبر من أداء شخص آخر بسبب زيادة مستوى قدرته أو تحفزه أو كلاهما . كما انها تعكس ان الاداء يمكن ان يكون صفرا اذا انعدمت الحوافز أو القدرة .

والقدرة أمر فطرى أو مكتسب ٠ أى أن منها ما يولد به الانسان من ضمن سماته ومنها ما يتعلمه من خلال التعليم الرسمى وغير الرسمى من خلال التجارب المختلفة التى يمر بها فى عمله وخارج عمله ، أو من خلال اطلاعه الخاص وتنمية ثقافته ٠

أما الحوافز فيمكن تقسيمها الى نوعين : حوافز مالية وحوافز غير مالية ٠

الحوافز المالية :

هناك خطط متنوعة وكثيرة لاستخدام الحوافز المالية من أجل الوصول الى هدف معين ٠ والدافع أو الحافز المالى يمكن أن يكون وسيلة مؤثرة فى الناس لبذل المزيد من الجهد ولكن اذا تم تطويرها على أسس سليمة ٠ وبعض الاسس السليمة لتطوير خطط الحوافز المالية يمكن تلخيصها فيما يلى (١) :

---

(1) Fred Luthans and Robert Kreitner, **Organizational Behavior Modification,** (Dallas : Scott, Foresman and Company, 1975), P. 35.

(1) H. B. Maynard, **Top Management Handbook,** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1960), P. 353.

١ ـ يجب أن تبقى الحوافز المالية داخل اطار الرغبة فى المحافظة على الهدف الاساسى للمنشأة ٠

٢ ـ يجب أن تحمل علاقة معقولة بمستقبل المنشأة ونجاحها على المدى الطويل فى أوقات الرخاء والشدة .

٣ ـ يجب تطوير الخطط لمناسبة الاحتياجات المحددة للمنشاة بدلا من نقلها كما هى من منشأة أخرى ٠

٤ ـ يجب اعتبار الاشخاص الذين لهم مساهمات محددة فى سبيل تحقيق النتائج المرغوبة دون غيرهم ٠

٥ ـ ينبغى أن تكون الخطة سهلة الفهم غير معقدة وتطبق بموجب مبادىء وأسس ثابتة ٠

٦ ـ ينبغى أن يتم اعدادها بدقة وحذر بحيث لا تخضع لتغييرات أو تعديلات جذرية بعد البدء فى تطبيقها ٠

وقد تكون المكافآت المالية التقديرية أحيانا ذات نتيجة عكسية اذ أن التاثير يختلف باختلاف الاشخاص ٠ فقد يكون اداء الشخص لعمله نتيجة الشعور بالرغبة الذاتية فى اشباع الحاجة الى الانجاز بحيث يؤثر اى تدخل خارجى على ذلك الشعور ٠ ولقد وجد من بعض التجارب فى هذا المجال أن بعض الاشخاص الذين كانوا يؤدون أعمالا على الوجه المطلوب من الكم والاتقان قل عطاؤهم بعد مكافآتهم . كما أن البعض الآخر قد يتجاوب مع الحوافز غير المالية بنتائج أفضل من نتائج الحوافز المالية .

الحوافز غير المالية :

هناك مجموعة مهمة من القوى الحافزة التى يمكن اعتبارها من ضمن الحوافز غير المالية لا يستطيع المدير أن يتجاوزها لما لها من تاثير فى المنشاة وقوة انجازها ٠

وكانت نتائج دراسة أجرتها احدى المؤسسات قد أشارت الى المتطلبات المهمة التالية للمنظمة الناجحة (١) :

١ - يجب أن يكون كل عضو فى المنظمة فخورا بعمله ٠

٢ - يجب أن يكون كل عضو فخورا بسمعة المنشأة ٠

٣ - يجب أن يكون لدى الجميع شعور بالانتماء ٠

ومثل هذه القوى الحافزة يعتمد على نوع القيادة التى تتبعها الادارة العليا فى المنشأة ٠

ان العاملين فى المنشأة يدركون الصفة الحقيقية لقيادتهم العليا ، ويريدون فى ذلك المركز رجالا جديرين باحترامهم واعجابهم ٠ انهم يهتمون الى حد كبير بالحياة الاجتماعية والحياة الخاصة التى تعيشها القيادة لان ذلك قد يعكس مدى قدرتها على اختيار وتوظيف الحوافز الناجحة ٠ وقد يجد العاملون الصفات التى يريدون توفرها فى مركز القيادة فى شخص غير الشخص المسؤول ، فيلتفون حوله ويصبح قوة قيادية تجس بها مراكز السلطة الادارية فى المنشأة ٠ أى ان السلطة شىء والقيادة شىء آخر . وقد تنجح السلطة فى توظيف الحوافز المالية ولكن الحوافز غير المالية تحتاج الى قيادة ناجحة وواعية .

وان الاسلوب الذى يناسب شخصا قد ينفر منه شخص آخر ، وذلك أول ما يجب أن يدركه المسؤول ٠ كما يجب عليه اعتبار النجاح الادارى من زواياه المتعددة الاقتصادية والانسانية .

والحفز هو القوة الدافعة التى تنفذ مخططات الادارة من خلال حماس المجموعة ٠ ولذلك يجب على الادارة أن تدرس كيفية تحفيز كل عامل أو كل مجموعة من العاملين بطريقة تناسب المكانة والميول لديهم ليقوم كل منهم باجراء العمل المكلف به بحماس وحيوية ٠

---

(١) المرجع السابق ، ص ٣٥٢ ٠

الفصل الثالث

تأثير القيدة في الاداء

أولا : القيــادة

ان « القيادة » ليست شيئا أو فكرة محـددة المعنى والابعاد ٠ وليس من الممكن تحـديد مـا يفعله القائد ٠ ولعل من أهـم أسباب الفشل فى القيادة عــدم فهم طبيعتها الحقيقية ومهماتها ٠ وهنــاك نقاط أساسية يلزم معرفتها لمعرفة الادوار القيــادية (١) ٠

أولا ـ القيادة عمل يؤدى لمواجهــة احتياجات موقف اجتماعى ٠ ويمكن وجود مؤشرات للقــدرة القيادية من خــلال السمات الشخصية والطــاقات المتميزة ٠ وســواء أكان ذلك صحيحا أو غير صحيح ، فان النظرة الى القيادة تكون من خــلال اداء دور معين ٠ ومن خــلال التعرف على مــا يفعله القائــد ومن خلال لتعرف على ما يفعله القائد يكتشف الانســان بعض الصفــات الشخصية فيه .

ثانيا ـ ليست القيادة مساوية لشغل منصب أو امتلاك سلطـــة وصلاحيات معينة لاتخــاذ القرارات ٠ وينبغى أن لا نعلق القيــادة بكــل مــا يعمله أصحاب المناصب العليــا لان النشاط القيادى لا يشترط أن يكون مرتبطا بالاشخاص فى مراكز السلطة ٠ فالسلطة شىء والقيــادة شىء آخـر ولكنهما قـد يجتمعان فى شخص واحـد ٠

ثالثا ـ القيــادة شىء يمكن الاستغناء عنــه ٠ ان هنــاك انطباعا عــاما عن القيــادة بأن وجودها فى المنظمة شىء جيــد دائما ٠ ومــا من شــك فى أن المجموعات البشرية تتطلب فى كل الاوقــات نوعــا من النشاط القيــادى ٠ ولكن لو كانت القيــادة شيئا محـددا فانه يمكن عنـدئذ معرفة وجودها من غيابها وكذلك اذا كانت هنــاك مواقف اجتماعية معينة تتطلب قيــادة فانه ينبغى أن نعرف تلك المواقف من غيرهــا من المواقف الاجتماعية التى لا تتطلب قيــادة٠ والقيادة ليست ضرورية بنفس القــدر فى جميع المنظمات الكبيرة ٠ كمـــا أنها ليست ضرورية دائما فى نفس المنظمة لانــه يمكن الاستغناء عنها اذا تــم التخلص من (أو التحكم فى) الاسلوب الجماعى الطبيعى ٠

---

(1) Robert T. Golembiewski and Frank Gibson and Geoffrey Y. Cornog, **Public Administration**, (Chicago : Rand McNally Publishing Company, 1976), P. 573.

انماط القيادة :

ان القيـادة فى الادارة يمكن حصرها فى ثلاثة أوجـه :

الفرديـة (Autocratic) والجماعيـة (Democratic) والمتكاملـة (Integrated) (١) ٠

والقيـادة الفردية تعنى أن القرارات تصـدر عن شخص واحـد بـدون التشاور أو بتشاور محـدود النطاق مع آخرين فى المؤسسة ٠ ولهـذا النـوع فوائـده فى مواقف مثـل مواقف التصادم عنـدما يكون المحيط مهـددا ويفشل الاسلوب الجماعى فى القيـادة مما يوحى بالحاجة الى أن النـاس بحاجة الى قيـادة قوية ٠ كما أن لهـذا النمط القيـادى مساوئه وعيوبه الواضحة ٠

والمفهوم الجماعى أو الديموقراطى فى الادارة يعنى اسلوب الاستعـانة باللجان فى اتخـاذ القرارات ٠ ويكون لكل لجنـة رئيس مهمته الوصول الى الاهـداف عن طريق استغلال القدرات والمهارات والخبرات التى يملكهـا أعضـاء اللجنـة وترشيد الحوار وحصره فى اطـار الاهـداف ٠ وعلى رئيس اللجنـة أن يحرص على عـدم سوء استخدام مركزه القيـادى فى سبيل فرض رأيـه أو ثنى بعض أعضاء اللجنة لاتخـاذ الاتجاه الـذى ينحاز اليه ٠

ومن مميزات الاسلوب الجماعى فى الادارة اذا كان استخدامه نقيـا من شوائب الاساليب الاخرى أنـه يعطى المجموعة شعورا بالمشاركة مما يؤدى الى تكبير قـدرات كل فرد من المجموعة والى تكاتف الجهود لحـل المسائل المعقدة ٠

ولكن هنـاك تحفظات حول استعمال الاسلوب الجماعى ٠ فهـو قـد يؤدى الى انقسام داخل المجموعات وينتج عنـه عـدد من الحلول المتنافسـة بـدلا من الوصول الى حـل واحـد ٠ واذا كان هنـاك أكثر من حـل فان ذلك لا يعتبر حـلا ٠ كما أن اللجـوء الى التصويت يعنى أن عـددا من الاعضاء غير مقتنعين وقـد لا يزيـد عـدد الفريق الفائز على عـدد الفريق الآخر بكثير ٠

---

(1) H. B. Maynard, **Top Management Handbook,** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1960), P. 367.

وطريقة اتخاذ حل وسط بين الفرق لا يعنى بالضرورة مواجهة المشكلة وتحقيق الهدف ولكنها تعنى ارضاء الاطراف باستخدام اسلوب التضحية ٠

وفي كثير من الاحيان نجد النمط الفردى أو (الاوتوقراطى) تحت ستار نمط اللجان ٠ وهذا يحدث عندما يكون رئيس اللجنة صاحب سلطة ادارية أى أن له منصبا اداريا يؤثر فى أعضاء اللجنة ٠ وفى مثل هذه الحالة تسير الامور فى اللجنة حسب المواصفات الديمقراطية فى الادارة طالما كان الاتجاه موازيا لتفكير الرئيس ٠ أما اذا انحرف الاتجاه عن ذلك المسار فسرعان ما يلجأ رئيس اللجنة الى استخدام سلطته الادارية بواسطة الافصاح عن رغباته التى سرعان ما تلقى التأييد من باقى الاعضاء .

والنصيحة التى يمكن توجيهها لاصحاب المراكز القيادية هى عدم افتعال الديمقراطية لان الاوتوقراطية اذا نجح تطبيقها وتحققت الاهداف من خلالها فانها لا تشكل عيبا اداريا ٠

والنموذج الثالث فى القيادة هو نموذج القيادة المتكاملة ٠ ويصعب وصف هذا النموذج كما يصعب تطويره ، ولكنه يتلخص فى أنه يوظف معظم الميزات الموجودة فى الاسلوب الجماعى مع أنه لا يخلو من بعض عيوب كل منهما ٠

ويمكن تصور الاسلوب القيادى المتكامل بأنه عامل مساعد يربط بين المهارات الفردية للمجموعة لتكون قوة أكبر بكثير من مجموعها كأجزاء متفرقة ويحاول هذا الاسلوب الوصول الى ما وراء قدرة أى فرد فى المجموعة بما فى ذلك قائدها ٠ وهو يحقق النتائج عن طريق تكامل المهارات والمعرفة لكل فرد فى المجموعة بحيث تدعم تلك النتائج قواه الفردية وتقلل من عناصر الضعف فيه ٠

والاسلوب المتكامل يتجنب تطور المجموعات المتضاربة ومحاولات المداهنة والتوفيق بينها ، وهو ما يحدث فى الاسلوب الديمقراطى ٠

والقاعدة المهمة هنا هى اتخاذ مسلك بعيد عن حتمية اللجوء الى التصويت لان التصويت يؤدى الى انقسام المجموعة الى مجموعات ، وفى أغلب الاحيان لا يكون حجم الموقف يستدعى ذلك الانقسام ٠

كما أن القيـادة المتكاملة تتجنب الاقـدام على أى فعل ينتج منـه حـل وسط • وذلك يـحتاج الى قـدرة وحنكة ادارية فى القائـد ليربط أفكار ومشاعر الاعضاء بطريقة تؤدى الى دمج جميع افكارهم فى صيغـة للقائـد أن يربـط أحسن مـا فى الخيارات المتوفرة من عناصر بـدون اللجـوء الى اسلوب التوفيق أو اللجـوء الى حـل وسط لارضاء حساسيات الافراد • وفى نفس الوقـت على القائـد ان يوحى للجميع بأن مساهمتهم ادت الى اتخاذ القرار النهائى .

ثانيا : التفويض

ان التفويض الفعال للصلاحيات يعتبر من الادوار المهمة فى الادارة الحديثة . وهو موضوع من الموضوعات التى لقيت اهتماما كبيرا ولكن بدون القدر الكافى من التطبيق الفعلى . لذلك قام احد الباحثين بدراسة اشترك فيها ١١٥ مديرا من منظمات مختلفة لمعرفة الاسباب التى تحد من ممارسة التفويض وما يمكن عمله حيالها (١) .

لقد كان هناك اجماع بين جميع المديرين المشتركين فى الدراسة من ناحية تقبلهم للتفويض من حيث المبدأ ٠ كما ان المؤلفات والندوات والمحاضرات فى حقل الادارة تؤكد على ضرورة ممارسة التفويض . ولكن الدراسات الميدانية والتقارير تشير الى انعدام ممارسة التفويض الفعال من ضمن الاخطاء الادارية الرئيسية .

وفى الدراسة المذكورة افاد اكثر من ½ المديرين عن اعتقادهم بأن رؤساءهم لا يمارسون التفويض معهم على مستوى يذكر ، كما افاد اكثر من ¼ المجموعة انهم انفسهم ينبغى أن يفوضوا صلاحيات أكثر لمرءوسيهم .

ومن خلال دراسة هذا اللغز الادارى كان من بين الاسئلة التى طرحت : ما هى المشاكل التى تواجهك فى التفويض ؟ لماذا يتردد بعض الرؤساء فى التفويض ؟ لماذا يتجنب بعض المرءوسين المسئوليات الاضافية ؟ كيف يمكن أن تكون اكثر فعالية فى التفويض ؟ ما هو التفويض بالضبط ؟

لماذا لا نمارس التفويض ؟

ان الاسباب التى يبديها غالبا معظم المديرين لعدم ممارستهم لتفويض الصلاحيات والمسئوليات هى :

١ ــ يفتقر المرؤوسون الى الخبرة .

٢ ــ يستغرق الشرح والتدريب اللازمين للتفويض وقتا اطول من انجاز الشخص للعمل بنفسه .

---

(1) Earl Brooks, « Presentation in Management Development Program », Cornell University, 1977.

٣ ـ التجارب و الاخطاء تكلف كثيرا .

٤ ـ يمكنني المركز الذى انا فيه من الحصول على رد فعل أسرع من الجهات الاخرى .

٥ ـ هناك بعض الاجراءات من ضمن مسئولياتى لا أستطيع تفويض أى شخص آخر بالقيام بها .

٦ ـ معظم المرؤسين تحت اشرافى متخصصون وليست لديهم المعرفة العامة التى يتطلبها اتخاذ الكثير من القرارات .

٧ ـ ان العاملين تحت اشرافى لديهم من العمل ما يكفيهم .

٨ ـ الكثير من العاملين فى ادارتى ليس لديهم الاستعداد لتقبل المسئولية .

٩ ـ تنقصنا الوسائل المناسبة للتحكم وقياس الاداء .

١٠ ـ أحب أن أكون مشغولا وأن أتخذ القرارات بنفسى .

وبفحص كل من الاسباب المتقدمة يبدو أن هناك حلولا منطقية تؤدى الى الممارسة الفعالة للتفويض ، والى توزيع العمل بكفاءة أكبر ، والى انتاجية أعلى للمنظمة .

ان السبب الذى تردد اكثر من غيره فى عدم التفويض هو أن المرؤسين لديهم خبرة أقل من الرئيس .

ولكن كما يقول المثل : (لا يمكن تعلم السباحة بدون الدخول فى الماء) .

يوافق معظم المديرين بدون تردد على أن الطريقة لاجتياز تلك العقبة هى توفير الفرص للواجبات ذات المسئولية مع التدريب والتوجيه الملائم . ومع أن المرؤوس قدلا لا يقوم بأداء تلك الواجبات تماما كما كان رئيسه يقوم بها ، فانه قد يقوم بأداء أفضل من ذلك .

أما السبب الذى يأتى فى المقام الثانى يتلخص فى أن الوقت اللازم لاعداد الشخص قبل تفويضه تفوق قيمته الفائدة التى يمكن أن تتحقق بالتفويض .

وقد يكون ذلك صحيحا فى المدى القصير . ولكن عندما يتكرر أداء نفس

العمل الذى يقوم به الرئيس فان ذلك يشكل مضيعة لوقته . والطريقة الوحيدة التى بها يمكن للمرؤوس تطوير قدرته على انجاز واجبات اكبر هى طريقـــة التدريب والتوجيه المنظم .

أما أولئك الذين لا يمارسون التفويض لان فى ذلك مغامرة حدوث أخطاء فانهم أنفسهم غير معصومين من الاخطاء . كما أن الاخطاء بالنسبة للمرؤوسين تعتبر دروسا لا تنسى . ويمكن تجنب معظم الاخطاء الجسيمة عن طـــريق أدوات التحكم المناسب . فعلى سبيل المثال يمكن اعطاء الوقت الكافى للتمحيص قبل اعتماد مشروع من المشاريع ، ثم اعطاء الوقت الكافى لاعادة النظـــر والتحريات بعد استئناف المشروع خاصة اذا كانت النتائج غير مرضية . وعدم كفاية الوقت المبذول لمتابعة تنفيذ المسئوليات المفوضة يسبب الزيادة فى نســبة وقوع الاخطاء التى يخشى الرؤساء من وقوعها .

والسبب التالى فى عدم ممارسة التفويض هو أن الرؤساء يشعرون بـأن مركزهم الوظيفى يساعدهم على احراز متطلبات انجاز العمل . ولكن كلمـــا ابتعد الرئيس عن الموقف زادت صعوبة اتخاذ القرار ، وفى الغالب تكـــون القرارات أنسب توقيتا وأكثر دقة وموضوعية عندما يتخذها أشخاص أقـــرب من الموقف . كما أن الرئيس لا يستطيع العمل فى وقت واحد الا على عدد محدود من المشاريع . ومن ناحية أخرى ، اذا قام الرئيس ببذل وقت اضافى فى ســبيل سرعة توفير متطلبات انجاز العمل فقد يكون ذلك على حساب أعمال أخرى .

يقول المدير الحذر : « اننى مسئول بمفردى . كيف يمكننى أن أفوض ؟ » نعم ، ان الرئيس هو المسئول فى النهاية عن تصرفات وقرارات جميع مرؤوسيه ، ولكن مع ذلك ، لابد لمرؤسين معينيين من اتخاذ عدد محدود من القرارات . ويمكن للرئيس مواجهة مسئولياته عن طريق واجبات وصلاحيات مفهومة ، ووســائل التحكم ، ومقاييس الاداء ، بدلا من القيام شخصيا بأنواع متعددة من الاعمال .

« ان الموظفين تحت اشرافى متخصصون ، وينقصهم الاهتمام بالمشـــاكل الادارية العامة ولا يمكنهم الوصول الى المعلومات اللازمة لاتخاذ قـــرارات معينة » ... سبب يكرره الرؤساء فى الاجهزة الفنية أو العلمية . وهنا تنطبق القاعدة : « اذا أردت أن تأكل بعيرا ... قم بتقطيعه فى قطع صغيرة أولا » . فيمكن هنا تفويض جوانب محددة ، كما يمكن تكوين مجموعات عمل يضـــم بعضها مهارات خاصة متعددة .

« لدى افراد المجموعة التى اراسها ما يكفيهم من العمل » ، .... سبب آخر لعدم التفويض . وقد يكون ذلك صحيحا ولكن — من ضمن ما يقومون به — ما هى الاعمال التى يمكن الاستغناء عنها او تطويرها او تفويضها ليتمكنوا من مساعدة الرئيس بقدر اكبر ؟ وهنا تجدر الاشارة الى قصة الرئيس الذى سئل حين بدا مستغرقا فى توقيع عدد من الاوراق التى سبق أن قام بتوقيعها ثلاثة من المرؤوسين : « هل تعرف ما تقوم بالتوقيع عليه ؟ » .

فاجاب : « عموما نعم . فلقد قام عدد من الرجال الجيدين بمراجعتها » . ومن هنا نقول أنه عندما يكلف عدد كبير من الاشخاص بمسئوليات لنفس العمل ، فان ذلك يسبب عدم الاحساس بالمسئولية الفردية عن القرار .

« ماذا يمكن لنا عمله لجعل المرؤوسين يتقبلون المسئولية ؟ » سؤال اثاره حوالى نصف المديرين المشتركين فى هذه الدراسة . لا يمكن القول ان كل شخص يريد مسئوليات اضافية ، وهناك اعداد كبيرة لا يستخدمون كامل سلطاتهم . فالبعض يقول ان الامر لا يستحق تعريض الانسان نفسه لارتكاب اخطاء يحاسب عليها . لذلك نجدهم يتبعون فلسفة : (افعل ما يقال لك ، واعط رئيسك ما يريد ، وكن حذرا فى معاملاتك ، لكى تبقى مدة أطول فى عملك) .

عبارة « دع الرئيس يقرر » هى فى الغالب المبدأ المتبع ، خاصة عندما تكون المشكلات صعبة او اذا تكرر رفض القرارات التى قام باقتراحها المرؤوس . كما يشجع على اتباع ذلك السلوك الرئيس الذى يكثر من عبارات : « راجعنى » او « لنناقش الموضوع ابعد من ذلك » أو « يستحسن الاستيضاح منى » أو « راجعنى اذا واجهتك اى مشاكل » .

ويتردد عدد من الرؤساء فى ممارسة التفويض لانهم يفتقرون الى الضوابط او وسائل التحكم الملائمة . يقول رئيس وحدة للانتاج « يصعب التحكم فى أى شىء لا يمكن قياسه » . ان التفويض الناجح يمكن أن يتحقق عن طريق تطوير مؤشرات للاداء تستعمل اثناء انجاز العمل ، ونظم فعالة لرصد ومتابعة المعلومات ، ويقول مراقب مالى « بالتفويض تحصل على ما تقوم بتدقيقه وليس ما تتوقعه » .

ويقول مدير عام : « اننى اليوم غارق الى أذنى فى العمل . حالة طارئة تلو الاخرى . هل لا حظت كل هؤلاء الناس الذين ينتظرون لمقابلتى ؟ ان الهاتف لا يكف عن الرنين . ولكن العمل الشاق لا يضر احدا ، وبصراحة اجد متعة

فى كونى مشغولا » . انه يميل الى القوة ويجد متعة فى استخدام النفوذ ، ومواجهة الطوارىء ، واخماد النيران الادارية . ان احد الواجبات التى كان يمضى وقتـه الثمين عليها هى اتخاذ قرار بين بديلين : استخدام الكحول ، او استخدام السائل المانع للتجمد فى المبدل الحرارى للسيارات التى تستخدم فى نقل المواد التابعة لادارته .

ان المديرين الذين تبدو عليهم أعراض كثرة العمل يترددون فى التخلى عن السلطة خاصة اذا كانت فىمجال يعتقدون انهم فيه اكفاء ويميلون اليه . ولكننا نجد أن انشغالهم العميق بمشاكل معينة قد يكون على حساب اهمال أمور أخرى اكثر اهمية .

المرؤوسون والتفويض :

« لست متأكدا تماما مما يريد منى رئيسى القيام به او فى اى المواقـف ينبغى أن أقوم باتخاذ القرارات . أنه لم يخبرنى » . كان ذلك تعبيرا عاما عن شعور المرؤوسين المترددين . انهم ينتظرون احدا ليخبرهم . وعندما سئلوا ما اذا كانت من ضمن مسئولياتهم مساعدة الرئيس نحو تحقيق الاهداف بكل الطرق الممكنة ، كانت الاجابة الفورية : « نعم » . ولكن بعضهم أضاف بأنهم يترددون فى المبادرة بأنفسهم فى توضيح ما هو متوقع منهم . ويعتقد بعض المديرين من الطبقة الوسطى انه من غير اللائق أن يظهروا بشغف زائد نحـو السلطـة والصلاحيات . وبالرغم من أن لهم آراءا حول ما يمكن عمله نحو اجراءات تفويضية فعالة ، فانهم لم يرغبوا فى مناقشة تلك الآراء لاعتقادهم بأن رؤساءهم قد لا يريدون التخلى عن أسلوبهم .

والطريقة للتغلب على تلك العقبة قد تكون فى طلب الرئيس من المرؤوسين بصفة دورية تطوير خطط تخفف عنه بعض الادوار ، أو تضيف الانشطـة المدروسة التى تنتج عنها زيادة الانتاج أو الارباح او تحسين الانتاج او تقليـل التكلفـة .

« اذا قمنا بعمل جديد او اضافى بنجاح فاننا لا نسمع أى تعقيب عـلى ذلك ، اما اذا أخطأنا فان السقف ينطبق على الارض » . ان المرؤوسـين يتجنبون المسئولية فى المواقف التى لا يمكن التجاوز عن الاخطاء عندها . وعندما يحاسبون على خطأ مع شعورهم بأن حدوثه كان خارجا عن ارادتهم فان النتيجة

تكون سيئة على معنوياتهم . لذلك يجب على الشخص الذى يمارس التفويض أن يدرك أن الاخطاء الحيفية هى ثمن التطور والتقدم · أما الخوف من اللوم وعدم الثقة فى النفس فهما من معوقات تقبل المسئولية ·

عدم وجود الحوافز :

« ما الفائدة التى تلحقنى عندما اتقبل مسئوليات وصلاحيات بالتفويض ؟ » ان هذا السؤال الصريح تصعب الاجابة عليه . وقد لا يسأله الكثير ولكنه يدور ببالهم · وينبغى أن تكون هناك مكافآت ومنشطات مادية ومعنوية للذين يفوق اداؤهم المعايير المعتادة .

ان التفويض لا يكون عملية فعالة اذا لم يتمكن الشخص من الحصول على المعلومات التى يحتاجها عن البرنامج الذى يعمل عليه · ويشكو المرؤوسون من صعوبة الحصول على المعلومات التى يحتاجونها عن الخطط ، والتغيرات ، والسياسات والمشاكل فى الوحدات الاخرى والتى تتعلق بما يريدون انجازه . لذلك ينبغى توفير الحقائق والبيانات اللازمة للشخص الذى يتقبل المسئولية بالتفويض .

« انهم يعطوننا المسئوليات ولكنهم يحتفظون بالسلطة » ، يقول بعض المسئولين . ان معظم الذين يمارسون التفويض يوافقون على أن التكليف بالمسئولية ، ونقل السلطة ، وتقبل المسئوليات المصاحبة لذلك أجزاء لا تتجزأ فى عملية التفويض . ولكن بالرغم من ذلك هناك شعور بأن الرئيس يقوم بتحميل المرؤوس المسئولية ولكنه يقوم بالتلميح حول القرارات التى يريده اتخاذها .

ما هو التفويض ؟

قد يكون السبب فى عدم وجود تفويض فعال هو وجود تباين فى الآراء حول المقصود من المصطلحات . وفيما يلى بعض التعريفات الشائعة :

التفويض : عمليـــة تكوين واستمرار تنظيمات عمل فعالة بـــين الرئيس والاشخاص الذين يعملون تحت اشرافه . وينتج التفويض عندما يعهد شخص بأداء عمل معين الى شخص آخر مع تفهم الطرفين للنتائج المتوقعة .

المسئولية : تعنى الموافقة على أداء خدمات معينة للاخرين . وهى تقبل التزامات معينة مع معرفة ان المرؤوس سوف يكون معرضـا للاستجواب حـول النتائج .

السلطة : هى السماح الممنوح لشخص باتخاذ اجراءات من أجل المنظمـة أو باسمها فى حدود معينة . والسلطة أيضا هى حق استخدام مصـــادر المنظمة واتخاذ القرارات المطلوبة لمواجهة المسئوليات التى سبق الاتفاق عليها بين المرؤوس ورئيسه .

المحاسبية (Accountability) : هى مقارنة الانجاز مع الاهداف المرسومة . وهى الاساس للثناء أو اللوم فيما يتعلق بنتائج توظيف المصادر والسلطـــة فى مواجهة المسئوليات .

ثالثا : الولاء والامتثال

ان الاحساس بالولاء للمؤسسة التي يعمل فيها الشخص يعتبر قـــــوة اساسية مهمة ومترابطة يصعب (بل قد يستحيل) انجاز اى عمل نحو تحقيق الاهداف بدونها . والولاء مركب من الفخر بالانتماء ، والاحساس بانعكاس الشهرة ، والشعور بالاندماج مع انتهازات المؤسسة ومستواها المرموق والمشاركة فى تحقيق ذلك ، والاحساس بالصداقة الشخصية للافراد والمجموعات مـــــن الزملاء . ومن المتوقع ان يقل مدى الولاء للمؤسسة مع زيادة حجمها حيث أن الاحتكاك والتداخل بين الافراد فى المؤسسة يتناسب عكسيا مع حجمها ، وبذلك يقل تأثير هذه القوة المهمة كلما تضخم حجمها وتباعدت اطرافها .

أما الولاء للمدير أو الرئيس المباشر فهو عادة أكثر شدة من الولاء للمؤسسة ولكن يصعب الاعتراف بوجوده بنفس القدر من التعميم (١) . فالولاء للفـــــرد يعتمد على شخصيته وقدرته على تطوير علاقات شخصية تقرب اليه الـــذين يعملون معه . ومع أن ذلك الاسلوب يعتبر من السمات المرغوبة فهو ليــــس بالضرورة من الخصائص العامة للادارة الجيدة . واضافة هذه الســـــمة الشخصية الى المتطلبات الاخرى فى المدير الناجح تعتبر استثمارا جيدا اذا لم يساء استغلالها . أما الاعتماد على العلاقات والصداقة الشخصية بمفردها فى تسيير الامور الادارية فذلك غير لائق .

والمفهوم عن المدير الجيد هو انه لا يكون سببا للنوايا السيئة والتنافر بين مرءوسيه ويعمل فى اطار العدل والاعتدال ، ولا يقوم بتشجيع المنافسة للتقرب الشخصى اليه .

وليس غريبا من جانب الموظف بصفة عامة ان يحرص على تقدير رئيسه له ، والسبب فى ذلك قد يكون — ضمن امور اخرى — أن نظرة رئيسه له تؤثر فى راتبة وترفيعه وادراج اسمه فى اللجان المختلفة ، وتكليفه بمهمات خارج المؤسسة (الانتداب) . وربما تؤثر تلك النظرة فى استمرار عمله فى المؤسسة مستقبلا .

---

(1) H. B. Maynard, **Top Management Handbook,** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1960), P. 192.

الامتثال والطاعة :

قد يكون الامتثال للاوامر والتعليمات مطلقا عند البعض الى درجـــة يصعب تصديقها . وما من شك فى أن الامتثال مهـم فى اى مجتمع حتى لا تعـم الفوضى . ومجموعة الطرق التى يتوقـع غيرنا أن نمتثل لها هى المقاييس او المعايير الاجتماعية .

وقد تكون المعايير الاجتماعية واضحة ومعلنة وقد تكون عكس ذلك ، ولكنها فى كلتا الحالتين تؤثر فى السلوك . فقد نقرأ عبارة (ممنوع التدخين) أو (ممنوع الوقوف) ونمتثل لها . وقد نذهب الى احتفال رسمى على مستوى عال مرتدين العباءة (المشلح) ليس لضرورة طبيعية مثل برودة الجو ولكن لان المعايـير الاجتماعية تدعونا الى ذلك عن طريق الادراك الشخصى لا عن طريق التصريح المباشر .

ويمتثل الناس لسببين : الاول تعزيز الامتثال منذ الطفولة وهو أمـر واضح . اما الثانى فهو المقارنة الاجتماعية . والمقارنة الاجتماعية هى مقارنة الشخص نفسه او المجموعة نفسها مع آخرين وبالاخص مع اشخاص أو مجموعات من نفس المستوى او القالب . وتأتى تلك المقارنة على سبيل الرغبة فى تقـدير مدى انضباط الميول والمشاعر . وكل ذلك يأتى نتيجة لنظرة الانسان الى نفسه بأنه منطقى ومصيب فى آرائه .

وقد يتسبب الفرد الذى يختلف عن المجموعة بقدر كبير فى عدم ارتيـاح افرادها لانه سوف يعطل اساس المجموعة الثابت للمقارنة . وتحاول المجموعة آنذاك ارغام الفرد على التغير ، فاذا لم تتمكن من ذلك فانها تحكم عليه بالشذوذ وقد ترفضه . وواضح أن الشخص من خلال المقارنة الاجتماعية — مع نظرائه ، او مع الذين يتمنى أن يكون مثلهم — يحاول تقرير الكيفية التى يمتثل بها .

والطاعة تختلف عن الامتثال . فطاعة الشخص لغيره تعتمد على السلطة النظامية التى يملكها المطاع واستعداده لتحمل المسئولية عنه ، كما تعتمد على استعداد الشخص المطيع للقيام بدور المرؤوس .

رابعـا : فن الاصـغاء

الأصغاء بصفة عامة هو الخطوة الأولى نحو الأتصال الاداري الجيـد والفعال . ويمكن تعريف الاصغاء بأنه شعور نحو الاخرين وما يحاولون التعبير عنه . ويبدأ الاصغاء بالانتباه ، ويشتمل على استجابات بناءة تساعد الشخص الآخر فى التعبير عن افكاره وأحاسيسه . وفن الاصغـاء يتطلب سماع كل ما يقال وليس فقط ما يتوقع أو يريد الشخص سماعه .

والعقبة الاساسية للاتصال الشخصى المتبادل هو الميل الطبيعى نحو اصدار حكم على قول الشخص الآخر أو تقييمه أو الموافقة عليه أو معارضته .

وللاصغاء الجيد فوائد متعددة منها :

١ ــ المساعدة فى اتخاذ القرارات الجيدة المبنية على المعلومات والآراء والخبرة . وكذلك يضفى الاصغاء صفة الادارة الجيدة فيما يخص علاقة الرئيس بمرؤوسيه .

٢ ــ الاصغاء الجيد يؤدى الى اتصال حقيقى وأكثر وضوحا .

٣ ــ الشخص الذى يصغى بتفهم يكتسب من محدثه أكثر من الشخص الـذى يصغى بلا مبالاة .

٤ ــ المستمع الجيد يتعلم كيفية :

(أ) التمييز بين الحقائق والآراء .

(ب) فهم وتقييم الاستنباطات والتبرير .

(ج) استشعار التحيزات والافتراضات والميول الشخصية .

(د) اعادة بناء الكلام الغامض فى معان أكثر وضوحا .

قواعد الاصغاء الجيد (١) :

١ ــ **الاصغاء الى المعنى الكامل** . ان لاى رسالة يحاول الشخص ايصالها عنصرين : المحتوى والشعور او الميول الضمنى لذلك المحتوى . ويعطى العنصران معا معنى كاملا للرسالة ، وهو المعنى الذى ينبغى فهمه .

٢ ــ **الاستجابة للشعور** . فى بعض الاحيان يكون المحتوى أقل أهمية بكثير من الشعور الضمنى للمحتوى . فى هذه الحالة يأتى المعنى بالاستجابة للشعور لا للمحتوى . وينبغى أن يسأل المستمع نفسه دائما : ماذا يريد المتحدث أن يخبرنى ؟ وماذا يعنى ذلك بالنسبة له ؟ كيف يرى الموقف ؟

٣ ــ **ملاحظة جميع التلميحات والمؤشرات** . ان وسيلة الاتصال ليست دائما شفوية . وكلمات المتحدث وحدها لا تقول لنا كل ما يريد ايصاله . لذلك ينبغى عند الاصغاء الانتباه الى جميع وسائل الاتصال بالاضافة الى الكلام . فمثلا التردد فى قول شىء قد يدل على أمر ما . كما أن تغير النبرات عند الكلام قد يكون لها مدلول معين . وتعبيرات الوجه ، والوقفة ، وحركات اليدين ، وحركات العينين ، والتنفس ..... كلها تدل فى أغلب الاحيان على أمور معينة .

مشاكل الاصغاء الجيد :

ان الاصغاء الجيد من المهارات التى يكتسبها الانسان عن طريق الممارسة . وقد يتطلب الامر بعض التغيير فى بعض الخصائص الاساسية .

ان هناك عقبات قد تعترض تطبيق قواعد الاصغاء الجيد ويجب على الشخص محاولة التغلب عليها . ومن هذه العقبات :

١ ــ التظاهر المفرط بالاهتمام قد يؤدى الى عدم تعبير المتحدث عن نفسه بحرية .

---

(1) Robrt T. Golembiewski and Frank Gibson and Geoffrey Y. Cornog, **Public Administration,** (Chicoga : Rand McNally Publishing Company, 1976), P. 535.

٢ ــ **التفكير بوجهة نظر الآخرين من أسس الاصغاء الجيد ولكنه قد يؤدى الى تبنى الانسان لمبادىء الآخرين وترك المبادىء التى تخصه .**

٣ ــ **صدور عبارات عدوانية ، أو خارجة عن اللياقة الادبية** . وهذه مواقف يعتمد التعامل معها على التقدير الشخصى للمستمع بحسب عنف الموقف ومدى امكانية تصحيحه او انهاء المحادثة .

٤ ــ **بوادر الانفجار العاطفى أو الانفعال الحاد** . ان عاطفة المستمع نفسه وانفعالاته تحد أحيانا من عملية الاصغاء الجيد . وقد تكون الانفعالات دفاعا عن موقف أو فكرة تؤدى الى ارتفاع الصوت والتحدث بحماس . وذلك يشير الى عدم التحكم فى الموقف وعدم التمكن من مواصلة الاصغاء . وقد يكون الانفعال ناتجا عن عدم تقبل **معارضة المتحدث** . وعند الشعور بهذه الحالة يستحسن التوقف لحظة ، ثم القاء **بعض الضوء** على الموقف ، ثم التعبير عن موقفك للمتحدث .

٥ ــ **تضارب الشخصيات أو عدم الانسجام الطبيعى** . قد يكون هناك عدم ارتياح لا ارادى وبدون سبب واضح وموضوعى نحو المتكلم . ومن واجب المستمع ان يتغلب على ذلك الشعور وأن يضع مصلحة المنظمة فوق كل الاعتبارات .

الفصل الرابع

تحسين الاداء

أولا : التدريب والتطوير

هدفنا في هذا الباب هو فحص الطريقة التي يسهل للمتدرب معها اكتساب المهارات والمعرفة بما يكفل تحسين الاداء والانتاج .

ان العملية التي تضفي المؤسسة بواسطتها الخبرات والمهارات اللازمة لاداء عمل معين تسمى عملية « تدريب » وهي تختلف عن عملية « التعليم » التي لها مدلول أشمل وأوسع ، وتختلف عن « التطوير » التي تتعلق بالتطور المهني للفرد .

التدريب وسيكولوجية التعلم :

ان معظم الانماط المستخدمة في التدريب تهمل عددا من الامور الجوهرية التي من أهمها تحضير المتعلم وتعزيز ذلك بأسلوب التغذية الاسترجاعية (Feedback) التي يعدل الفرد من خلالها ما يحتاج الى تعديله من سلوك وينمي ما تثبت فعاليته .

ولقد تطور اسلوب التدريب وسمي « تكنولوجية التدريب » (1) . **ويتكون الاسلوب من :**

١ ــ تحليل النظام بكماله ، وذلك لرؤية العمل الذي من اجله سيتم التدريب في ضوء المحيط العام للمنشأة .

٢ ــ وصف العمل ، لان وصف العمل يوضح أهداف التدريب .

٣ ــ تحليل المهنة ، وهنا تأتي التفاصيل المحددة الموجزة أو التي لم تذكر في وصف العمل . ومن خلال تحليل المهمة يتم التعرف على تفاصيل المنهج التدريبي .

٤ ــ تحديد المتطلبات من المهارات والمعرفة ، وهذا يأتي نتيجة للخطوات السابقة ، وهو عبارة عن تصنيف متطلبات أداء العمل .

---

(1) K. Tilley, « A Technology of Training », in **Industrial Society**, ed. D. Pym, (Harmondsworth, Penguin Publishing Company, 1968).

٥ ـ تحديد قدرات المتدرب ، ويتم ذلك بعدة طرق منها امتحان المتدرب بالاسئلة المكتوبة او بواسطة المقابلة الشخصية • والهدف هو ايجاد البرنامج المناسب لقدرات المتدرب •

٦ ـ كتابة نص متطلبات التدريب ، ويأتى هذا نتيجة للخطوتين السابقتين والهدف هو سد الفجوة بين القدرات الحالية للمتدرب ومتطلبات اداء العمل .

٧ ـ تطوير الطرق المناسبة للتدريب . وسوف ننظر فى بعض الطرق المستخدمة فى العمل التالى .

٨ ـ تقييم عملية التدريب ، ويلعب كل من العول ، وهو قياس لامكانية الاعتماد على النتائج (reliability) ، وشرعية الاسلوب ، اى مدى تأثير البرنائج فى الوصول الى الاهداف (validity) ، دورا . ومن الطرق المتبعة لذلك مقارنة نتائج الاختبار الاول اى قبل التدريب مع الاختبار الثانى أى بعد التدريب مع الاهتمام بامكانية تأثير عوامل اخرى خارجة عن التدريب . وما من شك ان قياس الجدوى لا يمكن ان يتم بدقة كاملة مهما تنوعت الاساليب ، ولكنه مهم وضرورى ويمكن ان يشير الى امور بالغة الاهمية فى تنقيح البرامج .

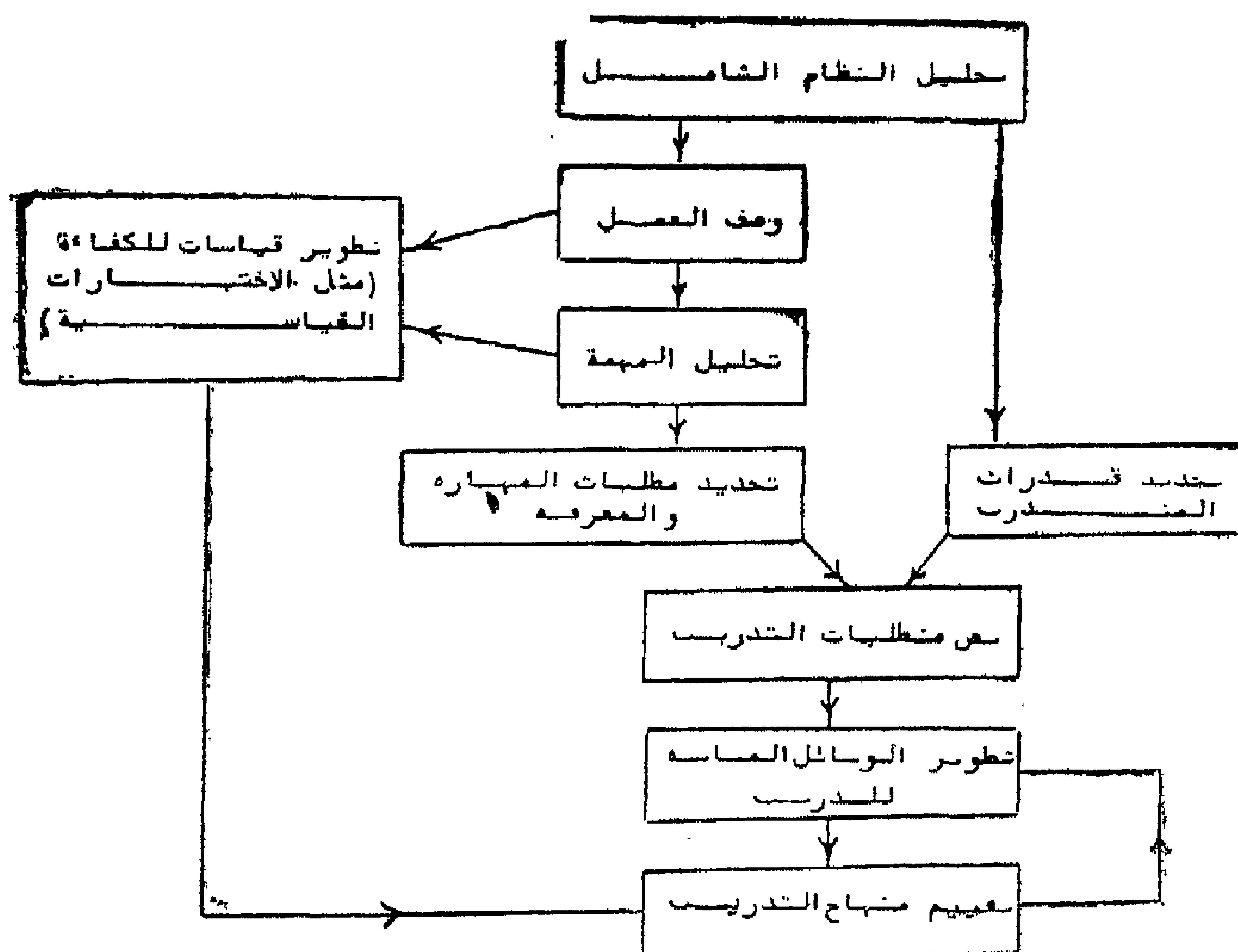
وتتلخص خطوات تكنولوجيا التدريب فى الشكل رقم (٦) .

الطرق المستخدمة فى التدريب :

هناك طرق مختلفة للتدريب منها ما يصلح لانواع محددة من الاداء ومنها ما هو صالح للاستخدام العام .

طريقة المحاضرة :

من المعتقد ان طريقة المحاضرة غير مؤثرة نسبيا كوسيلة للتدريب لانها لا تسمح للمشاركة الفعالة ، ولا توظف اسلوب التغذية الاسترجاعية اى التعريف المستمر بمدى الانجاز ، ولا تسمح بالتعلم بسرعة تتناسب مع القدرات الفردية ،



الشكل رقم (٦)

ملخص خطوات تكنولوجية التدريب

ولا تؤكد مفعول المادة في المتدربين ، ولا تؤكد فهم اجزاء المادة قبل التقدم الى اجزاء اخرى .

ولكن طريقة المحاضرة في التدريب طريقة اقتصادية من حيث توفير وقت المدرب . وقد تفيد طريقة المحاضرة في الاحوال الآتية (١) :

١ ـ عرض مادة جديدة تماما .

٢ ـ مشاركة مجموعة في التدريب .

(1) J. H. Proctor and W. M. Thorton, Yraining : **A Handbook for** Line Managers, (New York : American Management Association, 1961).

٣ — تقديم وسيلة تعليمية اخرى .

٤ — عدم كفاية الوقت المحدد للتدريب .

٥ — تلخيص المادة بعد تقديمها بوسيلة تعليمية اخرى .

المساعدات السمعية والبصرية :

وتشتمل المساعدات السمعية والبصرية على الافلام المصورة بأنواعها والشرائح والمسجلات الصوتية و « الفيديو » واجهزة العرض المتنوعة بما فيها تليفزيون الدائرة المغلقة .

وليس هناك ما يدعم الادعاء بأن وسيلة من الوسائل المذكورة أكثر فعالية من الوسائل الاخرى . كما ليس هناك ما يدعم الادعاء بأن استخدام المساعدات السمعية والبصرية بصفة عامة له فعالية تعليمية تفوق فعالية الوسائل الاخرى . ولكن فى بعض الظروف قد يكون للمساعدات السمعية والبصرية ميزات خاصة عند الحاجة الى عرض مناظر معينة عن قرب بطريقة التركيز والتكبير الفوتوغرافى .

طريقة النقاش الجماعى :

وبهذه الطريقة يتم جمع المتدربين تحت اشراف مدرب لمناقشة مواضيع متعلقة بالعمل بحيث تنتقل المعلومات من خلال النقاش . ويلعب المدرب هنا دورا كبيرا لان هذه الطريقة لا تنتج الا اذا تم توجيه النقاش وتشجيع المشاركة ، وذلك يتطلب مهارة فى العلاقات الاجتماعية .

ولقد وجد من احدى الدراسات أن النقاش الجماعى يساعد فى التقليل من الاخطاء التى يرتكبها المشرفون عند تقييم مرءوسيهم وذلك لما لها من تأثير فى تكوين الانطباعات .

ولهذه الطريقة فعالية خاصة فى تطوير القدرات لحل المشاكل ، واتخاذ القرارات ، وعرض المواضيع المعقدة ، وفى تغيير الميول والانطباعات .

---

(1) J. Levine and J. Butler, « Lecture Versus Group Decision in Changing Behavior », **Journal of Applied Psychology,** (1952), volume 36, pages 29 — 33.

تدريب الحساسية :

يطلق على هذا النوع من التدريب أيضا اســـم « التدريب المختبرى » أو التدريب المختبرى للعلاقات الانسانية » ، وباللغة الانجليزية يسمى غالبـــا (T-Group Training) . وهو عبارة عن حالة خاصة من طريقة النقاش الجماعى . وتستخدم هذه الطريقة عادة لتدريب وتطوير طبقة المشرفين والمديرين محليـــا ى فى نفس المنشأة . وقد يستمر التدريب بهذه الطريقة عدة أيام أو عدة أسابيع . وبالرغم من وجود المدرب فى المجموعة فان النقاش يتم بطريقة يغلب عليها عدم التنظيم التحكمى . ودور المدرب ينحصر فى تنشيط التفاعل ومنع الضغوط غــير اللائقة . وعدم التنظيم التحكمى يؤدى حتما الى توتر المتدربين ، والمؤمل أن يؤدى التفاعل عند تحقيق الاهداف المرسومة له الى التقليل من التوتر .

والاهـداف المرســومة للتفاعل هــو زيادة المعرفة الذاتيـــة ، وتكوين حساسية وتفهم للآخرين وتحسين المهارات الاجتماعية ومن ثـم القـــدرة على تكوين علاقة مرضية مع الآخرين .

ويتم تحقيق عدة جوانب بهذه الطريقة منها :

١ ـــ التغذية الاسترجاعية (feedback) نتيجة تعرض سلوك الفرد لتعليقات الآخرين .

٢ ـــ تجربة كل فرد لانماط مختلفة من السلوك الاجتماعى بحسب متطلبـــات الموقف .

ولكن اذا لم يتمكن المتدرب من التقليل من توتره وميوله الدفاعية فان ذلك يشكل عائقا لافادته من التدريب . وقد يبلغ التوتر بالفرد الى مستوى غير صحى يصاحبه انفعال شديد ، الا أنه يمكن تجنب مثل ذلك الموقف اذا تم اختيـــار المشاركين فى مثل هذا التدريب على أسس سليمة .

وتدل احدى الدراسات الى عدم وجود دليل واضح على ان لهذه الطريقة تأثيرا على التقييم الذاتى للافراد (كيف يرون انفسهم) اكثر من تأثير اى تجربة

اجتماعية اخرى يمرون بها ، ولكن ينتج عنها حساسية ومرونة وتغير في السلوك الوظيفى اكثر من غيرها من الطرق (١) .

وليس من شك فى أن الفوارق الفردية والمناخ الادارى الداخلى للمؤسسة لهما تأثير فى تحقيق الاهداف المنشودة من التدريب بعد الانتهاء منه . فقد يفيد الفرد من التدريب ولا تفيد منه المنظمة اذا لم يتوفر فيها المناخ المناسب .

طريقة دراسة الحالات :

وهذه الطريقة امتداد لطريقة المناقشة الجماعية . وفى هذه الطريقة يتم اختيار مشكلة حقيقية أو افتراضية تتعلق فى الغالب بصعوبات فى العلاقات بين الافراد . ويتم عرض المشكلة على المتدربين لمناقشتها وتحليلها وايجاد حل لها فى شكل تقرير . ويتم عرض الحالات عادة مكتوبة الا انه بمكن عرضها عن طريق تمثيل الادوار أو باستخدام فلم مصور .

وتستخدم هذه الطريقة لتدريب وتطوير المشرفين والمديرين . والهدف منها مساعدة المتدربين فى القدرة على تحليل المشاكل واكتشاف الامور الضمنية من خلال دراسة الاسباب والنتائج المتشابكة فى القضية . وتساعد الطريقة ايضا فى تطوير مهارات العلاقات الاجتماعية .

وتناسب هذه الطريقة الافراد الذين :

١ — يحتاجون الى تدريب فى التعرف على المشاكل المعقدة التى يتحتم عليهم مواجهتها عمليا والعمل على حلها .

٢ – يحتاجون الى التعرض لاساليب متنوعة وعلاقات وشخصيات مختلفة لكى يوسعوا معرفتهم عن الطرق الممكنة لحل المشاكل بها .

٣ — اكتسبوا درجة من الخبرة تمكنهم من التوصل الى مبادىء عامة لكل موقف ومن تكوين حلول للمشاكل بأنفسهم .

---

(1) J. P. Campbell et. al., Effectiveness of T-Group Experiences, Psychology Bulletin, volume 70, P. 73 — 104.

٤ ـ يحبون التعامل مع المشاكل بأنفسهم ، خاصة اذا كانت متعلقة بالحياة العملية

ومن المحتمل أن لا تناسب طريقة « دراسة الحالات » الاشخاص ذوى الخبرة المحدودة أو المعلومات المحدودة أو الذين ينقصهم النضج أو الثقة بالنفس .

وينبغى توفير الجو الذى يشجع المشاركين على التحدث بحرية وصراحة .

طريقة تمثيل الادوار :

تشبه طريقة تمثيل الادوار طريقة دراسة الحالات من حيث أن كلا منهما يعرض مشكلة صعبة يحاول المتدربون ايجاد حلول لها ، الا أن المتدربين بطريقة تمثيل الادوار يتقمصون الشخصيات الداخلة فى القضية . ويكثر استخدام هذه الطريقة فى المواقف التى يدخل فيها طرفان ، اى مواقف المقابلات (مثل مقابلات البيع والاختيار ، وتقييم الاداء) . وفى مثل تلك المواقف يلعب أحد المتدربين دور الذى يجرى المقابلة ويبذل فى سبيل ذلك كل جهده ، ويلعب آخر دور الذى تجرى المقابلة معه ويتقيد بتفاصيل القضية .

ومن أهداف طريقة تمثيل الادوار تحسين اداء المتدرب فى أنواع المقابلات التى تتعلق بعمله . ويفيد بقية المتدربين من خلال مراقبتهم ومن خلال المناقشات التى تتبع تمثيل الادوار . ثم يطلب من المراقبين مقارنة اساليب معالجة المشكلة .

وهناك من يعتقد أن فعالية هذه الطريقة فى تغيير الميول ترجع للاسباب الآتية (١) :

١ ـ يتطلب تمثيل الادوار عادة شخصا يستطيع التعامل مع موقف ما ومع عدد من المشاكل التى لم يضطر الى مواجتها من قبل . ونتيجة لذلك نجده يفكر فى المشكلة ويبحث عن المعلومات ويحاول تبرير الافكار التى

---

(1) Peter Ribeaux and Stephen Poppleton, **Psychology and Work, An Introduction,** (U. K. : MacMillan Press, 1978), P. 71.

لم يفكر فى تبريرها من قبل لعدم وجود الحاجة . لذلك قد يشكل النقاش عملية تعليمية بالنسبة للشخص مع اكتشاف معلومات جديدة أو رؤية المعلومات الموجودة لديه بطريقة مختلفة مما يؤدى الى تغير فى الميول .

٢ — هناك ما يشير الى أن الميول تتغير بصورة فورية عندما تدخل الانفعالات والعواطف فى الموقف ، وذلك من نتائج تمثيل الادوار .

٣ — ان تمثيل الادوار يضع المتدرب أحيانا فى موقف يجعله يناقش ويتداول فى اتجاه مخالف لما يعبر عنه فى المواقف الطبيعية . وهناك نظرية تقول بأن مثل ذلك التصرف قد لا يتم ادراكه بأنه تصرف اجبارى بحكم الموقف . ونتيجة لعدم التوافق بين ذلك التصرف فى دور التمثيل والميول الموجودة أصلا لدى الشخص يثار لديه التنافس الادراكى . ثم يتناقص التنافس الادراكى بفعل التغير المصاحب فى الميول .

وهناك تحفظ حول استخدام طريقة تمثيل الادوار لان المتدربين قد يعتبرونها من عبث الاطفال ، وقد يعيبون على عنصر التصنع فيها ، وقد يمادون فى ردود الفعل والمبالغة فى تمثيل الادوار . وبالاضافة الى ذلك ، فان التغيير لا ينشأ من عملية تمثيل الادوار نفسها ولكن من النقاش الذى يتبعها ومدى فعاليته فى تحليل القضية .

الالعاب الادارية :

مثل « دراسة الحالات » وتمثيل الادوار تمثل « الالعاب الادارية » جوانب من مواقف تحدث فى الواقع .

وبهذه الطريقة يتم توزيع المتدربين (وهم عادة من المديرين) فى فرق يمثل كل منها شركة من الشركات . وقد تتعلق المشاكل بجوانب محددة أو عامة فى الادارة تتراوح من التنظيم الى التسويق . ويطلب من الفرق أن تنظم أنفسها بعد تزويدها بكافة المعلومات التى يحتاجونها . ويدخل عادة فى التنظيم توزيع الادوار على الافراد ليتم التوصل الى القرارات التشريعية والتنفيذية . ويتم حساب تأثير تلك القرارات ثم يتم تغذيتها استرجاعها للفرق . ويمكن أن تستمر اللعبة بين بضع ساعات وعدة شهور . وفى نهاية الالعاب الادارية يتم الاعلان عن الفائزين ثم تتم مناقشة ما قام به كل فريق .

وأهداف هذه الطريقة :

١ ـ الاشارة الى العناصر الجوهرية التى يجب ملاحظتها .

٢ ـ تركيز الانتباه على السياسات والاستراتيجيات وبذلك يتم التركيز على التخطيط للمدى البعيد بدلا من المدى القصير .

٣ ـ تمكين المتدربين من حسن استخدام الوسائل المختلفة فى اتخاذ القرارات .

٤ ـ تشجيع المتدربين على استخدام الطرق التحليلية مثل النماذج الرياضية .

وهناك مؤشرات محدودة تدل على مدى تحقيق تلك الاهداف ولكن تقارير المشاركين تدل على أنهم يشعرون فى الغالب بان الالعاب كانت مفيدة لهم .

اجهزة التمثيل والتدريب :

يمكن استخدام أجهزة للتدريب تتراوح بين السهلة والمعقدة وذلك للتدريب على استخدام المعدات الحقيقية اذا كان التدريب عليها مباشرة يشكل خطرا أو يكلف كثيرا . والمبدأ هنا هو اهمية التشابه السيكولوجي وليس التشابه الطبيعي أو الشكلي بين أجهزة التدريب والاجهزة الحقيقية .

التعليم المبرمج :

تعتمد طريقة التعليم المبرمج على تسلسل الخطوات بحيث يتم الانتقال من خطوة الى أخرى أكثر تعقيدا على أساس الاتقان . ويدخل فى كل خطوة عرض سؤال أو وظيفة يجيب عليها أو يتجاوب معها المتدرب . ويتبع ذلك مباشرة اعلان النتيجة حول صحة أو عدم الاجابة أو التجاوب واذا كانت الاجابة غير صحيحة يتم اتخاذ اجراء مناسب مثل اعادة السؤال عددا محددا من المرات ثم يتم اعطاء الاجابة الصحيحة .

وقد تستخدم فى التعليم المبرمج الاجهزة أو الكتب أو الاشكال التوضيحية او اى وسيلة مطبوعة اخرى . وقد تكون الاجابات غير محددة أو محددة باختيارات معينة . وقد تخضع البرامج لاسلوب الخط المستقيم أى أن المتعلم يمر بكل العناصر بالترتيب ، أو أن تخضع لاسلوب التشعب أى أن هناك دوائر خاصة تسمح بالتكيف مع مستوى أداء المتعلم .

ومن ميزات هذه الطريقة فى التدريب ـ بالرغم من صعوبة تصميمها ـ توفير القوة البشرية اللازمة للتدريب واختصار الوقت اللازم له .

ثانيا : التوجيه والارشاد

بصرف النظر عن انواع البرامج التى يمكن استخدامها فى التوجيه والارشاد ؛ فان القيام بذلك النشاط فى المنشأة مهم لفعالية الاتصال بين الادارة والعاملين .

ان هناك توجيها يتم بطريقة رسمية وتوجيها يتم بطريقة غير رسمية . وفى اغلب الاحيان يكون التوجيه غير الرسمى تلقائيا وبدون شعور المشرف نفسه ، وقد يستخدم فى التوجيه اخصائيون بدلا من المشرفين انفسهم .

التوجيه اللاتحكمى :

ان التوجيه الرسمى يرتكز على العامل . فالموجه يصغى ولا يحاور ويسجل ما يسمعه ويستخدم المعلومات التى يجمعها بهذه الطريقة ليساعد فى التخلص من توتر العامل وقلقه . كما ان الموجه لا يعاقب ولا يحاول تأديبه كما يفعل المشرف احيانا . ويقوم الموجه بايصال المعلومات الى الادارة فقط اذا كانت تخدم مصلحة العامل ولا تستخدم ضده . ويسمى هذا الاسلوب « توجيها لا تحكميا » لان العامل يقول ما عنده بينما يصغى اليه الموجه . وقد تحدث فترات لا يقول فيها شيئا ولكن الخبير يعرف قيمة تلك الفترات الصامتة اذ ان الشخص فى الغالب يحاول اثناءها ايجاد حلول لمشاكله بنفسه بعد أن تحدث عنها طويلا . وبهذه الطريقة يحاول الشخص فى وجود الموجه ان يتوصل الى حل لمشكلته بنفسه بالشكل الذى يرضيه بدون تدخل خارجى مباشر . وكل ما يفعله الموجه هو الاصغاء وقول ما يلزم قوله فقط ويوحى بتقبله لمشاعر وميول الشخص ويدعه يكسر حبال الصمت بنفسه .

ويتطلب التوجيه اللاتحكمى ثقة واتزان الموجه وحسن ادائه لدور الاصغاء والتعاطف . واذا استطاع الموجه تشجيع الشخص على التعبير عن مشكلته واعطاء بعض الضوء على تاريخ تطورها بدون سؤاله عن ذلك مباشرة يكون قد نجح فى مهمته .

التوجيه التحكمى :

هناك من يعارض فكرة التوجيه اللاتحكمى لانه لا يوفر للموجه القيام بالدور الذى يجب أن يقوم به من فحص لصحة المعلومات وتوجيه للكلام بطريقة تكشف

عن حقائق يجب معرفتها لتوجيه النصح والارشاد للشخص . ولذلك يلجأ البعض الى التوجيه التحكمى .

وفى التوجيه التحكمى يقوم الموجه بدور فعال نحو فهم المشكلة وايجاد حل لها . والموجه هنا لا يعطى الحل مباشرة ولكنه يقود الشخص اليه . وقد يلجأ أحيانا الى توجيه الشخص بفعل شىء معين . ولهذا الاسلوب ميزاته فى بعض المواقف ، كما ان لاسلوب التوجيه اللاتحكمى ميزاته فى بعض المواقف الاخرى .

ثالثا : الميــول

يعتمد الميول أو الانطباع الشخصى نحو أى شىء على نوعية الاعتقـــاد فى ذلك الشىء (١) . فقد يشعر الانسان أنه مع الشىء أو ضده . وهناك مـــن يقول بأن الميول أو الانطباع يعتمد على التهيؤ الشخصى أو الاستعداد المسبق للتفاعل مع مجوعة من الاشياء بطريقة معينة .

وهناك نظريات للميول . وحيث أن تغيير الميول مهم فى العلاقات الادارية فسوف نركز على الطرق المختلفة التى تتغير معها الميول .

طـــرق تغيير الميول :

يعتمد تغيير الميول على أربعة محاور : (١) المغير (بكسر الياء المشددة) * وهو الذى يقوم بمحاولة تغيير ميول غيره . (٢) الهدف ، وهو الذى يخضع لمحاولة التغيير . (٣) الاتصال ، وهو الاسلوب المستخدم فى التغيير . (٤) المحيط ، وهو البيئة التى تجرى فيها محاولات التغيير .

(١) المغير . (العامل على التغيير) :

يعتمد تأثير المغير على مكانته . فكلما كانت مكانته وشهرته أعلى كلما زاد تأثيره . ويعتمد تأثيره أيضا على نواياه كما يدركها الهدف ، فاذا كانت النوايـــا تتسم بالامانة والاخلاص زاد التأثير . كما أن تشابه وتماثل المغير مع الهـــدف فى بعض الخصائص يسهل عملية التغيير . ويتأثر الهدف ايضا بالمجموعة أو الطبقة التى ينتمى اليها كأن يقوم بتغيير رأيه لينسجم مع رأى المجموعة أو أن يؤيد رأى نرد فى المجموعة ليقاوم بذلك محاولات الاقناع من مجموعة خارجية .

(٢) الهــدف : (الشخص الذى تنصب عليه محاولات التغيير) :

يعتمد تغيير الهدف على عدة عناصر . فالعناصر الشخصية مثلا تؤثر فى

---

(1) M. Fishbein, ed., **Readings in Attitude Theory and Measurement,** (New York : Pohn Wiley and Sons, 1967).

* المقصود هو الشخص الذى يعمل على تغيير ميول **الاخرين** (changer)

مدى الاستعداد للاقتناع. وليست هناك عوامل قياسية دقيقة يمكن استخدامها ، ولكن يقال بأن الاشخاص المنعوتين بالثقة الذاتية المنخفضة يقتنعون بسرعة نسبة الى الاشخاص الذين يوصفون بثقة مفرطة فى أنفسهم . والذكاء أيضا له دوره ، ولكن هنا أيضا لا يمكن القول بوجود علاقة مباشرة بين الذكاء وسهولة الاقتناع . ويقال من خلال دراسات محدودة بأن النساء يسهل اقناعهن أكثر من الرجال ويغيرن ميولهن بنسبة أكبر (١) .

والوسيلة الدفاعية تختلف من شخص الى آخر ومن موقف الى آخر . ولقد تكلمنا عن أنواع الوسائل الدفاعية فى فصل آخر من هذا الكتاب . وهنا يستخدم الهدف المتعلق فى رفض محاولات المغير ، وقد يستخدم وسيلة الانكار عندما ينكر وجود أى تعارض أو تصادم بين فحوى رسالة الاقناع والموقف الاصلى ، وقد يدرك الرسالة ادراكا خاطئا ، وقد يتخذ اتجاها معاكسا للاتجاه الذى تدفع فيه الرسالة .

والتزام الشخص بالقيام بسلوك معين قد يعوق عملية اقناعه اذا كان فى اقتناعه مانع لقيامه بذلك السلوك .

ويمكن استخدام طريقة التطعيم والتأييد فى الاقناع . وطريقة التطعيم تشتمل على تعريض رأى الشخص الى هجوم معتدل ثم مساعدته فى الرد على الهجوم . وهذا يساعده على تجميع وسائله الدفاعية ويجعله أكثر مقاومة لهجوم اكثر عنفا . أما التأييد فهو عبارة عن تزويده بما يستعد به للهجوم .

والتحذير المسبق بدوره يقوى المقاومة لتغيير الميول . فمثلا اذا أخبرنا مجموعة من المراهقين قبل عشر دقائق من موعد المحاضرة العامة التى تجمعوا من أجلها بأن الموضوع سوف يكون بعنوان « لماذا لا ينبغى السماح للمراهقين بقيادة السيارات ؟ » فان ذلك يكون بمثابة تحذير يجعلهم متأهبين لرفض ما سيقوله المحاضر .

(٣) الاتصال :

يؤثر اسلوب الاتصال المستخدم لتغيير الميول فى الوصول الى الهدف من عدة أوجه .

(1) Peter Ribeaux and Stephen Poppleton, **Psychology and Work, An Introduction,** (U. K. : MacMillan Press, 1978), P. 148.

يتفاعل التناقض بين الميول التى يعبر عنها المغير وميول الهدف مع المغيرات الاخرى ، وذلك لا يخالف البديهة . فكلما تقاربت وجهات النظر زاد تقبل الهدف لمحاولات التغيير .

وكلما تطابقت وجهات نظر الهدف مع الرسالة زادت الدقة فى ادراك المقصود منها .

ويمكن القول مبدئيا انه كلما كان هناك غموض حول شرعية الشخص المغير (مع اهتمام الهدف بذلك الغموض) زادت محاولات التغير وزادت المعارضة فى وجه تلك المحاولات . أى كلما زاد تقدير الهدف للقائم على التغيير سهلت عملية التغيير .

ويمكن عدم اعطاء الانطباع بأن هناك محاولة لاقناع الهدف ، ويمكن اعطاؤه ايضا ، ولكل موقف وسيلة مناسبة . ويقال ان الاكثر ذكاء هم الذين يتاثرون بالطريقة الاولى ، اى بعدم اعطاء الانطباع المذكور .

ولترتيب عرض عناصر الموضوع تأثير . كما أن لكون المعلومات حديثة أو قديمة تأثير ، بمعنى أن الهدف اذا كان متأهبا للاستماع الى شىء جديد زاد احتمال تغير ميوله بعد الاستماع اليه .

(٤) العناصر الموقفية :

يبدو أن هناك عناصر موقفية متعددة تساعد فى عملية اقناع الهدف لتغيير ميوله .

ومن بين تلك العناصر الموقفية ، التعزيز . فقد تساعد وجبة جيدة أو وليمة فاخرة فى تحقيق صفقة رابحة . والوجبة الجيدة أو الوليمة الفاخرة تؤثر فى مزاج الهدف مما يساعد فى عملية الاتفاق ، وقد يكون لهما ميكانيكية اخرى ، ولكن التاثير المذكور منطقى وتمت تجربته عمليا (١) .

وكانت اثارة الخوف فى الهدف من العناصر التى تمت دراستها من حيث التأثير فى تحقيق تغيير الميول . ولكن النتائج كانت متضاربة حيث دلت بعض الدراسات على ان اثارة الخوف تساعد فى تغيير الميول ودلت بعض الدراسات

---

(١) المرجع السابق ، صفحة ١٥٠ .

الاخرى عكس ذلك ، الا ان هناك ما يشير الى اهمية كمية الخوف الناتج . فاذا كانت كمية الخوف معتدلة كان له تأثير ايجابى فى التوصل الى اقناع الهدف ، أما اذا كانت كمية مبالغا فيها فان ذلك يؤدى الى اللجوء الى الميكانيكيات الدفاعية التى تعوق التوصل الى الاقتناع بتغيير الميول . واثارة الخوف تولد الرغبة فى التقليل من ذلك الشعور ، وتحقيق تلك الرغبة يكون بتقبل الفكرة المعروضة .

ومن ناحية أخرى وجد أن اثارة العدوانية تولد الاستعداد لتقبل فكرة عدوانية لتصريف ذلك الشعور .

وصرف الانتباه له تأثيره السلبى المعروف عنه . فبواسطة اسلوب صرف انتباه الهدف عن وسائله الدفاعية ضد الجهود المبذولة لاقناعه يمكن أن تؤدى الى تسهيل الاتصال معه .

قياس الميــول :

يمكن قياس الميول بعدة وسائل من خلال الشعور والاعتقادات والنوايا السلوكية والسلوك نفسه . وتشمل طرق القياس على التقارير الذاتية التى تظهر من خلال الاجابات وتحديد المواقف التى يتخذها الهدف على ورقة الاستجواب التى تحتوى على مواضيع حول المعتقدات . والاحاسيس، والسلوك ، والوسائل الاسقاطية ، واختبارات المواقف الغامضة (اى التى لا يعلم الشخص حقيقة الغرض منها) ، والملاحظة المباشرة ، وردود الفعل الفسيولوجية .

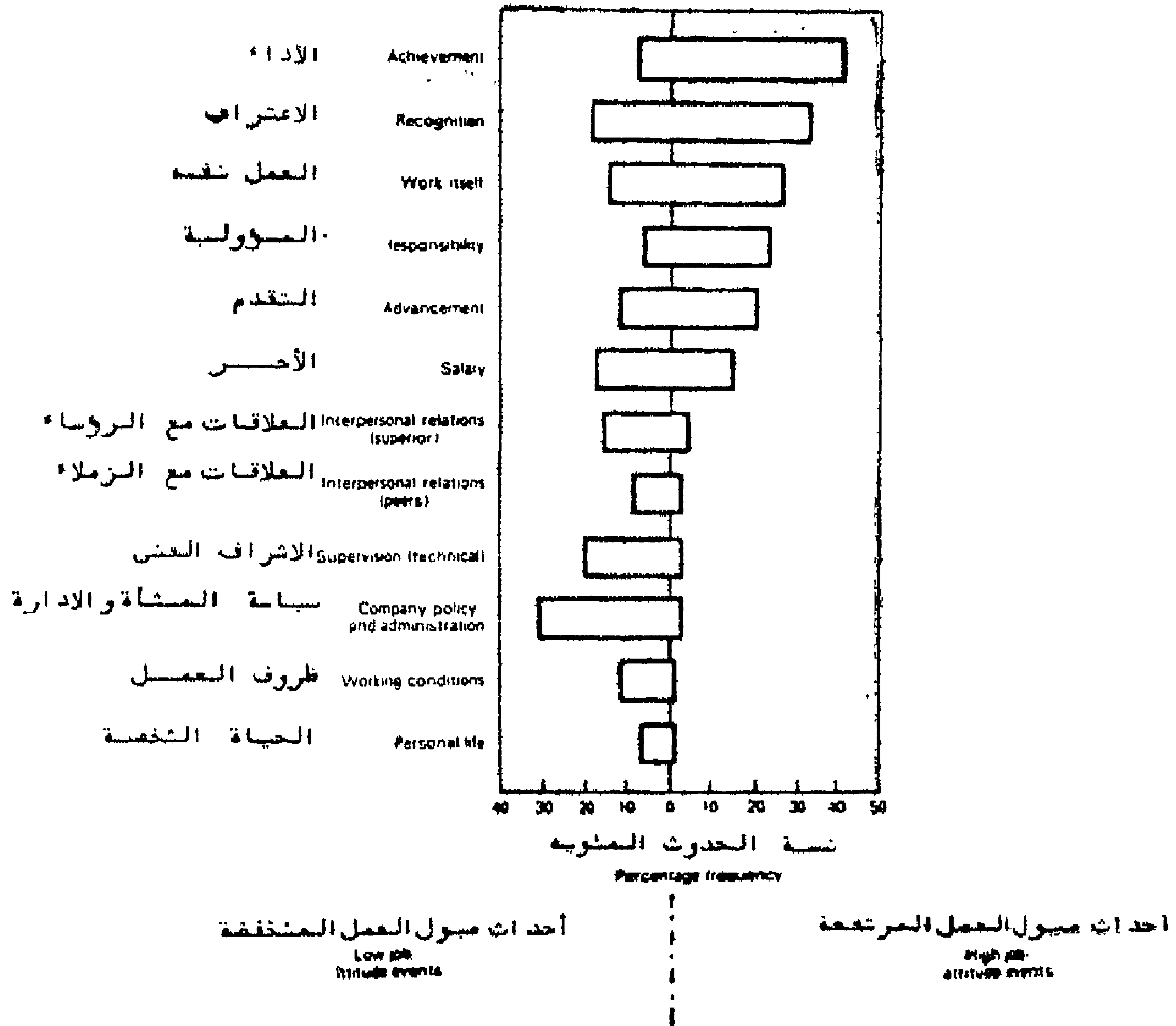
ولكن يكون التركيز بصفة عامة على الجوانب العقلية والوجدانية للميول عند القياس .

الرضا عن العمل :

قام ((هرزبرج)) بتطوير نظرية تأثير الحوافز فى العمل على اساس الميول (١) . وتقول النظرية بأن الشعور بالانجاز والاعتراف ، والعمل نفسه ، والشعور بالمسئولية ، والتطور تودى الى ميول مرتفع ، أو أن الميول المرتفع يكون مصحوبا بتلك العناصر . اما الاجور ، والعلاقات المتبادلة مع الرؤساء ، والعلاقات المتبادلة مع الزملاء ، والاشراف المتخصص ، وسياسة الشركة والادارة ، والحياة الخاصة ترتبط بالميول المنخفض . وتتلخص النظرية فى الشكل رقم (٧) .

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٥٦ .



(٧) تأثير الحوافز في العمل على أساس الميول

ومما لا شك فيه أن الرضا عن العمل يعتمد على مستوى العمل ومحتوى العمل وسلوك المشرفين والعناصر الشخصية والمستوى التعليمي والصحة العقلية .

ويجب دائما البحث عن الوسائل المرضية بما يكفل الفوائد المرجوة التي منها التقليل من نسبة التغيب والتسيب وترك العمل ، والرفع من مستوى الاداء الكمي والكيفي .

رابعـا : طرق تقييم الاداء

هناك ست طرق رئيسية لتقييم الاداء سوف نستعرضها فى هذا المجال .

١ ـ يمكن استخدام المؤشرات المباشرة مثل الانتاجية والتغيب عن العمل ، ولكن الصعوبة فى الافادة من مثل هذه المؤشرات تأتى من الصعوبة فى تقدير الفردية فى مثل ذلك القياس · فمثلا معنوية الموظف مسئولة عن انتاجيته كما أن ميوله الشخصية وخصائص الآلة التى يستخدمها وبعض الامور الاخرى مسئولة أيضا .

٢ ـ **الدرجات التقديرية** ، وقد تكون هذه هى الاكثر استخداما · ويتم هنا اختيار عدد من خصائص العامل على أساس تحليل العمل بقدر الامكان بهدف استبعاد الجوانب الاقل أهمية والتركيز على الجوانب الاكثر أهمية فى العمل . ويراعى أن تكون الخصائص مستقلة نسبيا عن بعضها لتجنب الازدواجية وضمان الوضوح ، ولقد اتضح أن مجموعة من الخصائص يبلغ عددها ١٢ خاصية كشفت عن عنصرين رئيسيين فقط هما القدرة الحالية على القيام بالعمل وجودة الاداء · ويتم تقييم الموظفين على كل خاصية اما بالرسم البيانى أو بالمدرج القياسى . وتدل الدراسات المتعلقة بالسلوك على احتمال الوقوع فى اخطاء منها :

(أ) **تأثير الهالة** ، وهو ميل الشخص نحو اعطاء تقدير معين على عنصر معين متأثرا بالتقديرات التى أعطاها فى العناصر الاخرى .

(ب) **خطأ الميل المركزى** ، وهو ناتج عن ميل الانسان نحو اعطاء تقدير فى منتصف المدرج القياسى .

(جـ) **خطأ اللين** ، وهو ناتج عن تردد الانسان فى اتخاذ موقف انتقادى من مرءوسيه أو اعطاء التقديرات على أسس متفاوتة من اللين بحسب الشخص والموقف .

(د) **خطأ التلوث المعيارى** ، وهو ناتج عن اهمال تأثير أمور خارجية فى التقييم مثل مجرد الانتماء الى مجموعة معينة .

٣ ـ **طرق المقارنة** ، وتتعلق بالمقارنة الازدواجية والترتيب . فى المقارنة الازدواجية يتم مقارنة الشخص بكل شخص آخر . وفى الترتيب يتم ترتيب

أسماء العاملين على أساس تقدير انتاجهم . وتصلح مثل هذه الطرق اذا كان عدد العاملين صغيرا .

٤ ـ **قوائم السلوك ومدرجات التقييم** ، وتتركب هذه القوائم والمدرجات من جمل أو عبارات تصف انماطا من السلوك المتعلق بالعمل . ويشير الشخص الذي يقوم بالتقييم الى الجمل والعبارات التى تصف الشخص الآخر وتستخدم هذه الطريقة ـ بالرغم من صعوبة اعدادها ـ اذا كان الهدف هو الاعتماد على قياس تحسن الاداء لانها تعتمد على الوصف أكثر من التقييم . ولكن الحصول على تحليل مفيد للاداء يتطلب وصفا دقيقا للسلوك وذلك من الصعب تحقيقه .

التقييم . ولكن الحصول على تحليل مفيد للاداء يتطلب وصفا دقيقا للسلوك، المعين أو الحدث العرضى الذى يمكن أن يكون مقبولا أو غير مقبول بحيث يعتمد عليه بصفة رئيسية فى التقييم . وهذه الطريقة تتطلب أيضا وصفا دقيقا للسلوك .

٦ ـ **الادارة بالاهداف** ، وتعتمد على أساسين : الاول هو انه كلما اتضحت الافكار عن الاهداف المنشودة زادت فرصة تحقيقها . والثانى هو أن قياس التطور يتم فقط فى ضوء ما يحاول الشخص تحقيقه . ويدخل فى ذلك أربعة عناصر هى : تعريف الاهداف ، وقيام المرؤوس بتنفيذ الخطط التى تؤدى الى الاهداف ، وتقييم الاداء فى ضوء تحقق الاهداف مع التركيز على مبدأ التقييم الذاتى ، واقامة أهداف جديدة . والصفة الاساسية للادارة بالاهداف هى انها تسمح بوضع أهداف فريدة لكل مرؤوس . والفائدة من ذلك قد تكون فى تحسين اداء كل فرد . ولكن الطريقة لا تؤدى الى نظام عادل للتقييم لعدم امكانية تطبيق معيار موحد يخضع له جميع الافراد .

الفصل الخامس

الشخص المناسب فى المكان المناسب

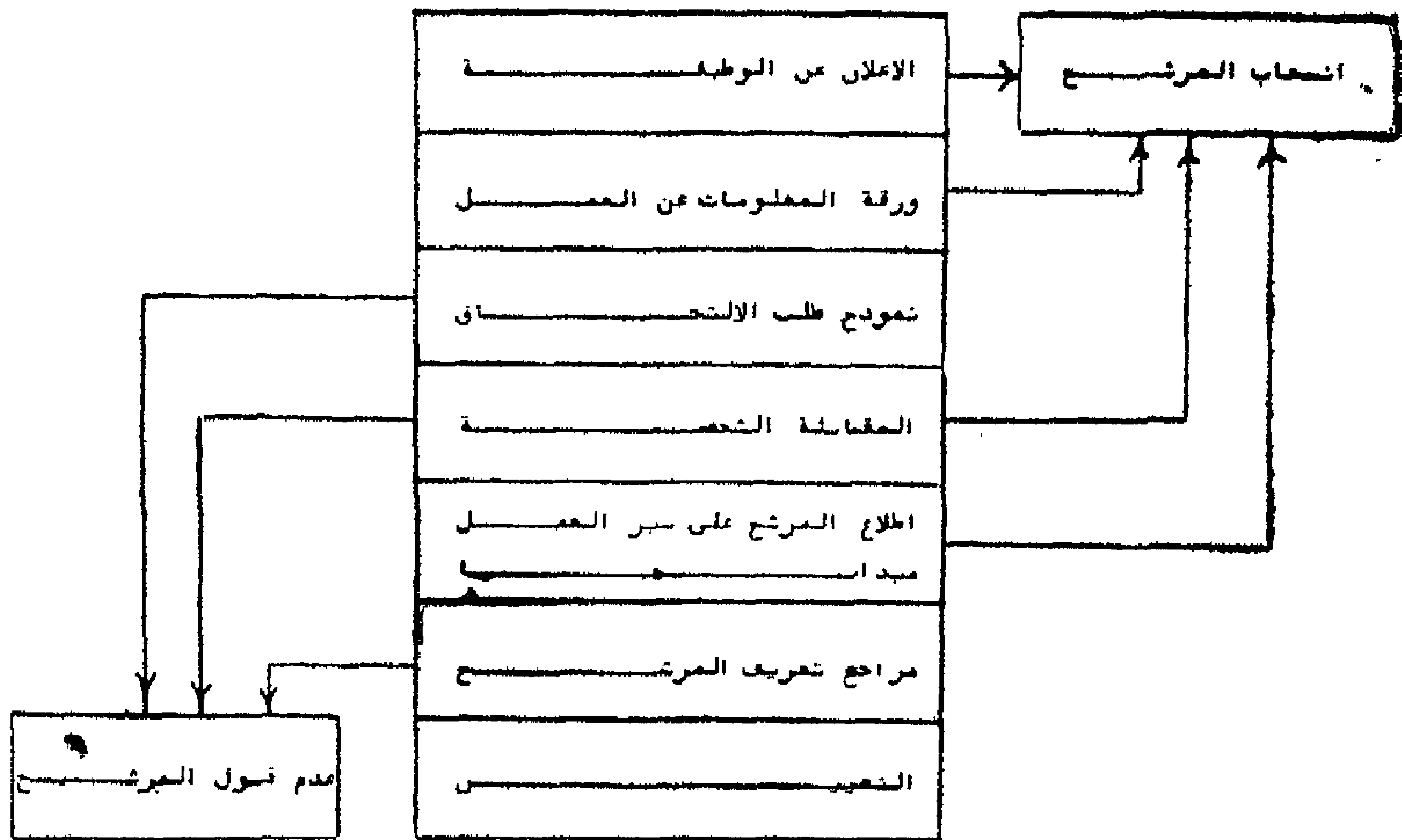
أولا : التوظيف

وسائل اختيار الافراد :

يمكن تلخيص خطوات اختيار الافراد فى الشكل التالى (شكل رقم ٨) .

وسائل اختيار الأفراد

يمكن تلخيص خطوات عملية اختيار الأفراد في الشكل التالي رقم (١)



الشكل رقم (٨)

خطوات اختيار الافـــراد

الاعلان عن الوظيفة وورقة المعلومات :

الهدف من الاعلان عن الوظيفة هو استقطاب عدد مناسب من الراغبين المناسبين لان العدد الكبير جدا يستغرق وقتا أطول فى المراجعة والتدقيق والاختيار والعدد القليل جدا يقلل من الاختيارات .

(١) المرجع السابق ص ٢٣٩ .

يحتوى الاعلان على وصف واضح للعمل ولكن بدون مبالغة . ويكون الوصف مستنبطا من تحليل العمل نفسه مع الحرص على ذكر العناصر غير المحببة أو التى تتسم بالصعوبة كى لا يتقدم سوى الاشخاص الجادين فى رغبة الالتحاق بذلك العمل . وبالمثل ، يجب أن تعكس ورقة المعلومات عن العمل الصورة التى تشجع من له رغبة صادقة على الاستمرار فى الاجراءات . واذا سمحت الظروف وطبيعة العمل يمكن الافادة من السماح للمتقدم بملاحظة سير العمل على الطبيعة .

نموذج طلب الوظيفة :

نموذج طلب الوظيفة عبارة عن استبيان مكتوب يقوم طالب الوظيفة بتعبئته لاعطاء معلومات عن تاريخ حياته . ويلعب هذا النموذج دورا كبيرا فى عملية التصفية الاولية للمتقدمين . وتوجد ادلة تشير الى ان مجموعات من العناصر المتعلقة ببعضها من تاريخ حياة المتقدمين لوظيفة معينة قد تعكس انماطا اساسية لتجارب سابقة يمكن أن تنتج فى تنبؤات مثبتة يمكن الاستفادة منها بصفة عامة فى الاختيار لوظائف مشابهة . ويمكن استخدام المعلومات التى ترد فى الاستبيان كأساس للنقاش اثناء المقابلة الشخصية . كما يمكن استخدام المعلومات الواردة فى الاستبيان كأساس لرفض الطلب عند ذلك الحد اذا اتضح منها عدم صلاحية المتقدم .

المقابلة الشخصية :

لا تزال طريقة المقابلة الشخصية تستخدم بصفة أساسية للاختيار من بين المتقدمين او المرشحين لشغل وظيفة بالرغم من الشكوك حول مشروعيتها كطريقة صالحة فى الاختيار . ولكن يشيع استعمالها لانها تبدو سهلة ومرنة ولها مشروعية سطحية فى التوصل الى مؤشرات للصلاحية . وللمقابلة الشخصية فائدة تزويد المتقدم بالمعلومات واقناعه بقبول العمل أو توجيه النصح اليه بالتقدم لوظيفة أخرى انسب له .

ولقد دلت بعض الدراسات الى ان المقابلات الشخصية التى أجراها عدد من الاشخاص مع نفس المجموعة من المتقدمين لوظيفة معينة ادت الى نتائج متباينة (١) . وهذا ليس بالغريب اذا علمنا أن الفوارق الفردية لها تأثير كبير

(1) E. C. Webster ,**Decision Making in the Employment Interview,** (Montreal : Industrial Relations Center, McGill University, 1964).

فى نتائج التقييم . لذلك يمكن القــول بان اعــادة المقابلة الشــخصية مع نفس الشخص باســتخدام اكثر من شخص يزيــد من مشروعيــة نتائج المقابلــــة فى التنبؤ بصلاحية المتقدم .

وقد يساعد فى هذا الموضـــوع استخدام خطـــة « النقاط السبع » . وخطة « النقاط السبع » هى عبــارة عن قائمة من سبع نقـــاط يتم استخدامها عنـــد اختيار الافراد :

١ ــ الخصائص البدنية .

٢ ــ الانجــازات .

٣ ــ الذكاء العام .

٤ ــ القدرات الخاصة .

٥ ــ الميــول .

٦ ــ النزعـــات أو المزاج .

٧ ــ الوضع المادى .

طريقة اختيار المجموعات :

تطورت هذه الطريقة لاول مرة فى الجيش الالمانى ثم تبناها الجيش البريطانى لاختيار الضباط خلال الحــرب العالمية الثانية . وتتلخص الطريقـــة فى تكليـــف المجموعات بمهمات مماثلة التى يتطلبها العمـــل الفعلى والتى تدخل فيهـــا مواقف اجتماعية مختلفـــة .

ثم استخدمت هذه الطريقة فى الخدمة المدنيـــة لاختيار الافراد للمناصـــب الادارية . وتعتمد هـــذه الطريقة على النقاش الجماعى تحت مراقبـــة عـــدد من الحكام لحصر القـــدرات القيادية والخصائص الاخرى للافراد المشاركين .

الاختبارات السيكولوجية والاستبيانات :

ان الاسباب وراء قياس خصائص الاشخاص بطريقـــة الاختبار هى اعطاء قاعدة لاتخـــاذ قرارات النقـــل من عمل الى آخـــر ، والترقيـــة ، وحاجـــات

التدريب ، والتقييم ، والاختيار ، والتعيين ، والتوجيــه المهنى ، وتكون الاختبارات عــادة مكملة لوسائل أخرى من وسائل اختيار الافراد .

ومن الاختبارات ما هو مصمم للمجموعات ومنها ما هــو مصمم للافراد . والشيء الذى يجب أن يتوفــر هو أن تعطى الاختبارات تحت ظــروف معيارية أو موحــدة تكفــل تكافــؤ الفرص للجميــع . فالزمن المحدد لانهــاء الاختبار مثلا يجب أن لا يختلف ، وكذلك التعليمــات التى تسبق الاختبار يجب أن تكون ثابتــة أيضا .

الاشخاص المعرفين :

جرت العــادة على ان يكتب الشــخص المتقــدم للعمل قائمــة بأسماء وعناوين الاشخاص الذين يمكن الاتصــال بهم للســؤال عنــه عــلى سبيل التعرف على بعض الخصائص التى يعرفونها عنه .

ومما لاشك فيــه أن من النــاس من لايحب ذكــر الامــور الســلبية التى يعرفها عن غيره . وهناك اعتقاد بأن اعطــاء معلومــات صحيحة قــد يكــون ممكنا عن طريق استخدام الهاتف (التليفون) لان التردد والتحفظ يكونان أقــل بكثير فى هــذه الحالة من استخدام النماذج المكتوبة . وعندما يذكر الشخص مواقف سلبية عن المتقــدم للوظيفــة فان هناك أحــد احتمالين : اما أن يكون صادقا ، أو أنــه لا يريد لــه ترك عمله الحالى . ويتوفر أحــد احتمالين أيضــا اذا أثنى الشــخص على المتقــدم لشــغل الوظيفــة : أما أن يكون صادقــا أيضا ، أو أنــه يرغب فى انتقالــه من عمله الحالى . وكــون الشخص رئيســا حاليــا للمتقــدم أو رئيســا سابقا أو مجــرد صديق أو زميــل فى العمــل لــه تأثير فى تفســير ما يقال عنه .

ثانيا : حصر طاقات الموظفين

يقــع من ضمن مسؤوليات المديــر اعــداد تقارير عن امكانــات الموظفين لمعرفة مـدى مناسبتهم لمناصب ذات مسؤوليات أكثر من مسؤولياتهم الحالية . ويمكن اعداد تلك التقارير على أساس العناصر الآتية :

اولا : القــدرة على :

- التعلم من تجاربه وتجارب الآخرين .
- حصر وتحليل ووزن العناصر المحيطة بالمشــاكل التى تواجهه والوصول الى حلول جيدة .
- توظيف تصوراته بطريقة بناءة ومنتجة .
- تحديد الاولويات فى عمله .
- فهم وجهات نظر وآراء الآخرين .
- توظيف المصادر لتحقيق الاهــداف .
- فهم المعلومات المكتوبة .
- فهم المعلومات الحسابية .
- التعبير عن نفســه كتابيا .
- التعبير عن نفسه شفويا .
- العمل مع الآخرين بفعالية .

ثانيا : معرفـــــة :

- أسس العلاقات الانسانية وتطبيقهـــا على الافراد والمجموعات .
- المعلومات والموضوعات والاجهـزة الفنية والمتخصصة التى يحتــاج اليهــا فى العمل .

- سياسات المؤسسة وتنظيمها .
- الظروف الاقتصادية التى تتفاعل معها المؤسسة .
- علاقة المؤسسة بالافراد والجهات ذات المصالح المتبادلة معها أو التى تتأثر بها المؤسسة .

ثالثا : الرغبة والطموح فى سبيل :

- تطوير ذاته .
- أهداف ونمو المؤسسة .
- خدمة الآخرين .
- ترويج الافكار الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- الحصول على مسؤوليات اشرافية .
- زيادة أرباح المؤسسة

رابعا : الاستعداد :

- للعمل مع الآخرين .
- للعمل من أجل الآخرين .
- لتحسين ذاته .
- لتقبل مسؤوليات اضافية
- لتقبل واتباع السياسات المرسومة .
- لتقديم اقتراحات لتطوير العمليات والاجراءات .

خامسا : النضج :

- الاستقرار العاطفى والتفاعل المتزن مع الضغوط .
- الموضوعية فى تقدير الاحداث والافكار والمواقف .

ـ تمييز مواقف التحيز ومعايشة وجهات النظر والخلفيات المختلفة .

ـ التكييف مع التغيرات .

ـ الصرامة وعـــدم التردد .

ـ المجاملة والتعاون مع الزملاء والمرؤوسين وغيرهم .

ـ المرونـــــة .

ـ الامانـــة .

سادسا : الصفات الشخصية :

ـ ثقة واحترام الآخرين .

سابعا : الصحة :

ـ المحافظة على صحة جيدة .

ـ القدرة على بذل الجهود المتواصلة .

ـ الحيوية البدنية والعقلية .

ـ معرفة القدرات والقيود الجسمية .

ثامنا ـ القدرة على الوزن بين :

ـ طموحاته وأهدافه ورغباته بالمقارنـــة مع طاقته ، وحاجات المؤسسة **والحـدود التى يرسمها لـه رؤساؤه .**

ـ المقـــدرة الفنيـــة أو المتخصصة والمقـــدرة الادارية .

ـ تحقيق توقعات رؤسائه وتوقعات مرءوسيه .

تاسعا : الخبرة المكتسبة منذ التقرير الاخير :

- الواجبات المهمة والمشاريع .
- التدريب والدراسـة .
- المشاركة فى أنشطة اجتماعية أو منظمات مهنية .

عاشرا : المؤثرات الاخرى لحصر الامكانات :

- أنواع العمل التى تتناسب مع مؤهلاته .
- مواقع العمل التى يفضلها .
- الوقت الذى يكون فيه جاهزا لبدء العمل .
- المساعدات التى يحتاجها

الفصل السادس

التنظيم الادارى والمناخ السيكولوجى

أولا : الهيكل الادارى

يتم اختيار هيكل ادارى معين بهدف اتخاذ القرارات بأكثر فعالية ممكنة . ومع أن المسئولية النهائية عن اتخاذ القرارات قد تقع على شخص واحد فان هناك مجموعة من الاشخاص الذين يقومون بالاعداد اللازم لاتخاذ القرارات .

ان عملية اتخاذ القرار بهدف تنفيذ السياسات عمليا تتطلب تكوينا اداريا بحيث يكون لكل قسم فيه رئيس له صلاحيات وعليه مسؤوليات الاشراف والتحكم . وبالمثل يمكن تجزئة كل قسم الى وحدات لكل منها رئيس أو مشرف .

وتختلف التنظيمات الادارية من شركة أو مؤسسة الى أخرى . ولكن هناك خمسة أنواع رئيسية للهياكل الادارية .

التنظيم المتسلسل (Line) :

وهذا النوع غير معقد حيث تنحدر المسؤولية والتحكم من المدير العام (او على مركز فى المنشأة) الى المركز الذى يليه ومنه الى المركز التالى وهكذا .

التنظيم المتسلسل المدعوم بمتخصصين (Line and Staff) :

كلما كبرت المنشأة تصبح اكثر تعقيدا بحيث لا يستطيع كبار المديرين عند حد معين تحمل المسؤولية شخصيا على الوظائف المختلفة كلها مثل البحوث والهندسة والفحص والتخطيط والتوزيع والعلاقات العامة والوظائف الاخرى التى تتطلب تدريبا وخبرة خاصة .

وفى هذا النوع من التنظيم الادارى يحتفظ المديرون والرؤساء بالسلطة والتحكم فى أنشطة اقسامهم ولكنهم يستعينون بهيئة من المتخصصين فى الهندسة واعداد الميزانية والتخصصات الاخرى .

التنظيم الوظيفى (Functional Organization) :

وهذا النوع من التنظيم امتداد للتنظيم السابق الا انه يعطى تركيزا أكثر على المهارات المتخصصه وبالاخص عند المستوى الادارى المتوسط او مستوى الاشراف . فقد يقوم أحد المترفين بمتابعة الانتاج الكمى ، ويقوم آخر بفحص جودة الانتاج ، ويكون الثالث مسؤولا عن الصيانة . وبهذه الطريقه لا تتوفر خطوط المسؤوليه الواضحة كما فى التنظيم الاول ولكن يتوفر بدلا منها الاشراف المتخصص .

التنظيم المتسلسل والوظيفى (Line and Functional Staff Organization) :

ويعطى هذا النوع من التنظيم للمتخصصين مسئوليات اشبه بصلاحيات فيما يتعلق بالمهمات المتخصصة مثل فحص الانتاج ، والشراء ، والشحن ، ولكن بشرط التشاور مع المسؤولين فى الهيكل المتسلسل .

التنظيم المتسلسل ـ الوظيفى ـ اللجانى :
(Line - Functional - and - Committee Organization) :

تقوم بعض المنشآت الكبيره بتكوين شبكات من اللجان التى تعمل مع المسؤولين فى التنظيم المتسلسل المدعوم بالمتخصصين وذلك بهدف تسهيل الاتصالات اللازمة لاتخاذ القرارات . وتكون اللجان فى بعض الاحيان دائمة وتجتمع بانتظام ، وفى أحيان أخرى مؤقتة لاداء مهمة طارئة .

تسلسل المسئولية :

ليس هناك حد أدنى لعدد الافراد الذين ينبغى ان يعملوا تحت اشراف رجل واحد اشرافا مباشرا . وفى المنشآت الكبيرة يتم توظيف « سيكولوجى صناعى » على رأس قسم العلاقات الصناعية . وينتشر اهتمام قسم العلاقات الصناعية من العناصر الانسانية للموظفين الى بحوث حول مستهلكى الانتاج . وقد يستعان باستشارات خارجية فى هذه الامور بدلا من انشاء قسم لها داخل المنشأة .

وفى منشأة ذات حجم متوسط (بها حوالى ٢٠٠٠ موظف يكون الهيكل التنظيمى أقل انتشارا . فمثلا ، يمكن أن يقوم شخص فى مرتبة « مدير

أعمـــال » بمهمات العلاقـــات الصناعية وتطويـــر الانتـــاج والمشتريات معـــا . اما فى المنشـــآت الكبيرة قـــد يكـــون الشخص فى مرتبـــة « نائب رئيس » ويكون الهيكل التنظيمى أكثر انتشـــارا نظـــرا لتوزيـــع المســـؤوليات على عـــدد أكثر من الاشخاص .

مشاكل الحجم الكبير :

عندما نفكر فى حجم المنشأة فاننا نعنى الحجم الاجمالى الذى يضم الوحدات الفرعية والاقســـام المختلفـــة . وليس هناك تحفظ يذكـــر عند القـــول بأن المنشآت الكبيرة قـــد تملك ميزات ماليـــة وتقنيـــة قـــد لا تتوفـــر فى المنشـــآت الصغيرة . كما انها تتمتع بمكانـــة مرموقـــة فى المجتمع المحلى ودوليـــا أكثر من المنشآت الصغيرة . وهى توفر فرصـــا لتحقيق الذات لعـــدد (ولو صغير) من الافراد فى المستوى الادارى المتوسط والعالى . **ولكن للحجـــم الكبير مســـاوئه ايضا** . فهناك احتمـــال تبطئـــة اتخـــاذ القرارات ، وانخفاض نســـبة الشعور بالرضا بين العاملين ، ومشـــكلات القـــوة البيروقراطية . وهنـــاك شـــواهد على أن الانتاجيـــة وتحقيق الاربـــاح تكون أقـــل فى الفروع أو الاقسام الكبيرة من الفـــروع أو الاقسام الصغيرة يتمتعون بنسبة من الرضا أعلى مـــن نظرائهم فى الاقســـام الكبيرة . ونسبة التغيب عن العمل وتـــرك العمـــل تكون أقل فى الاقســـام الصغيرة من الكبيرة . ولكن الشىء الذى لم تثبت صحته هو أن الاتصـــال فى الاقســـام احسن منه فى الاقســـام الكبيرة .

ونلاحظ من ذلك كله بأنـــه من الضرورى التمييز بين الحجم الاجمـــالى والاقسام أو الفـــروع عندما نتحدث عن مميزات وعيوب حجم المنشـــاة .

ثانيا : المناخ السيكولوجى

هناك خمسة محاور رئيسة للمناخ السيكولوجى فى العمل هى : تحديد الهدف ، والشكل التنظيمى ، والانماط القيادية ، وشبكات الاتصال ، واساليب اتخاذ القرار (١) .

تحديد الهدف :

يمكن وصف المناخ من خلال الاجابة على عدد من الاسئلة : ماذا تنتج المنشأة ؟ ما هو الارتباط الضمنى بين نهج المنشأة والعلاقات الانسانية ؟ ما هى الطرق التى تحاول المنشأه التغير من خلالها ؟ هل هناك مساعدة فعلية من المنشأة لتطوير الفرد العامل فيها ؟ من الذى يضع أهداف المنشأة ؟

وتختلف الاجابات على تلك الاسئلة مع المحاور الاخرى ولكن بالاخص مع حجم المؤسسة . فمثلا ، تستطيع المؤسسة الصغيرة تحديد أهدافها بوضوح أكثر من المؤسسة الكبيرة ، وتكون اكثر تمكنا من ادخال التغييرات . وأكثر تمييزا بين المسببات والنتائج .

الشكل التنظيمى :

ان الكفاية التقنية يجب أن تتوفر فى المنظمة الكبيرة سواء كانت صناعية او حكومية أو بحوثية لكى تحقق الدقة والسرعة والتحكم .

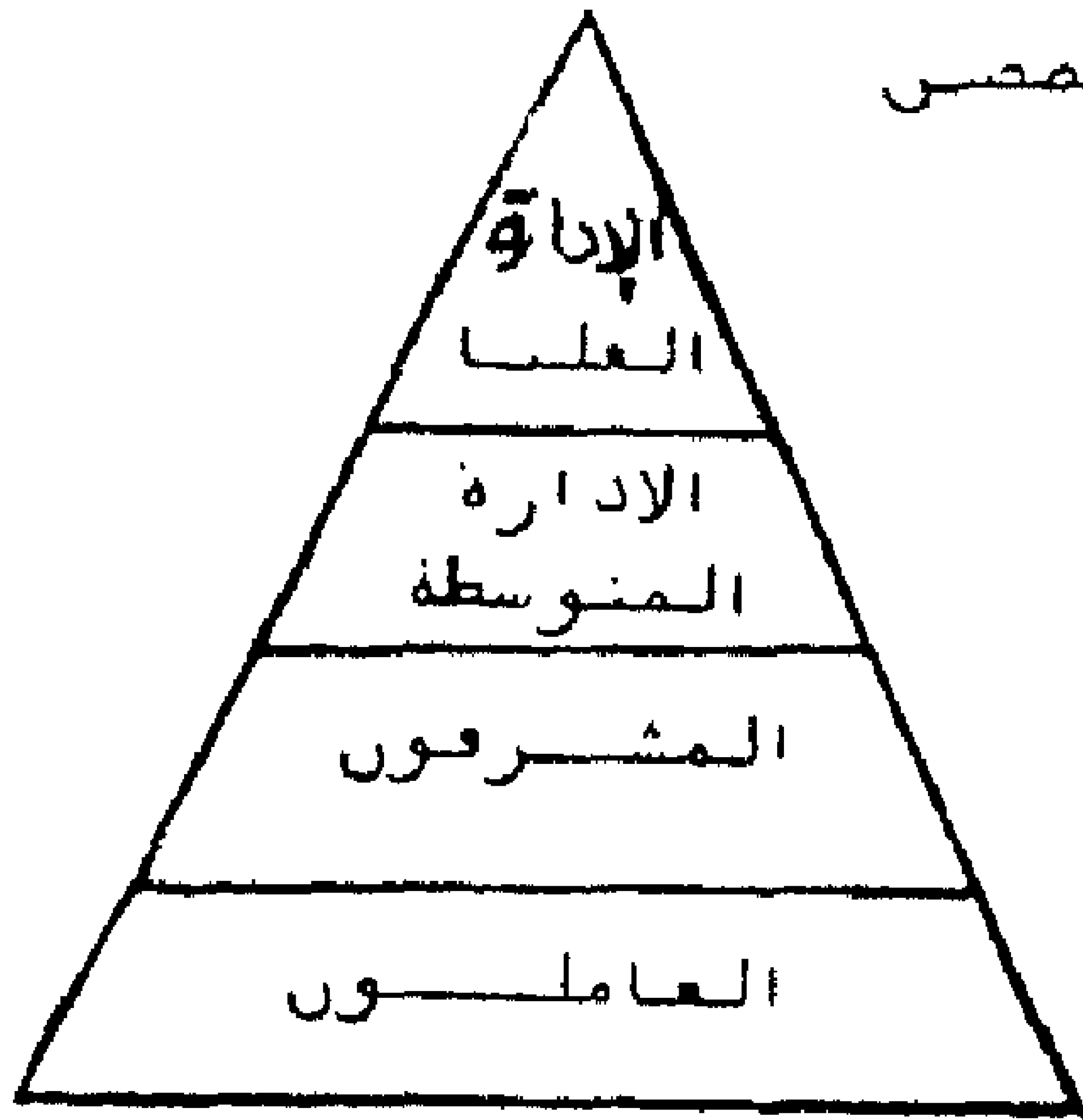
كما أن الاتصالات التى تتم وجها لوجهه بين العاملين تصبح غير ممكنة كلما كبر حجم المنشأة وتصبح الحاجة ملحة الى شبكات اتصال متطورة ، ويصبح ضروريا مع زيادة حجم المنشأة زيادة اللامركزية بمنح صلاحيات أكثر مع المسؤوليات التى يتحملها المشرفون والمديرون من الطبقات الادارية المختلفة . ولا ضرر من كبر حجم المؤسسة الا اذا كان على حساب الجودة والقدرة على ادخال التغييرات اللازمة والتكنولوجيا المتطورة كلما دعت الحاجة الى ذلك .

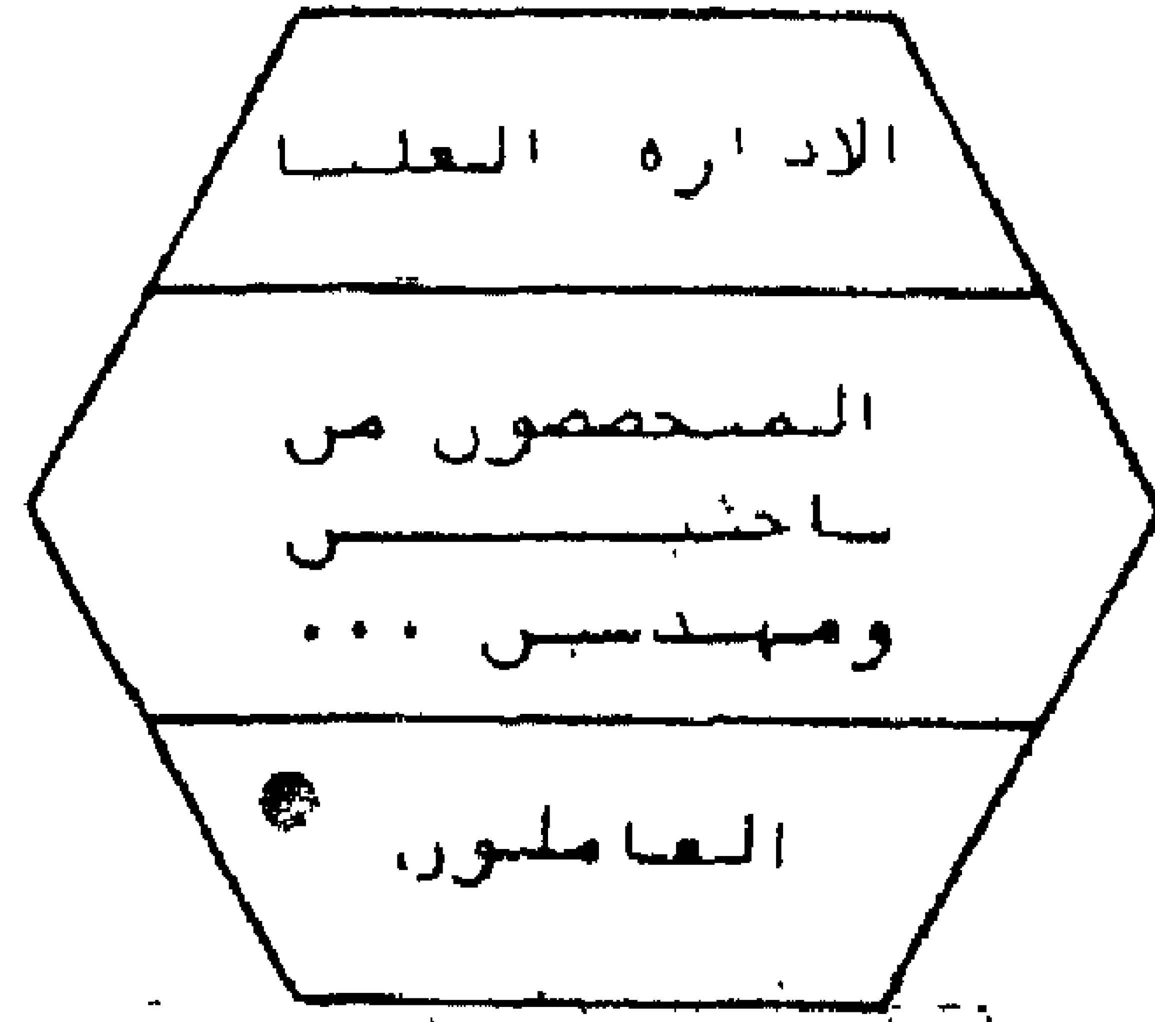
---

(1) B. Von Haller Gilmer, **Applied Psychology : Porblems in Living and Work,** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), P. 332.

وعند الكلام عن شكل المنظمة يقصد الشكل الذى يمثل التسلسل الادارى الذى قد يكون هرميا يزيد اتساعه من أعلى الى اسفل او سداسيا بحيث تتساوى طبقة الادارة العليا مع طبقة العاملين وتفوق كلا منهما الطبقة المتوسطة من الباحثين والمهندسين والمتخصصين .

المتوسطة من الباحثين والمهندسين والمتخصصين





وحجم المؤسسة من وجهة نظر سيكولوجية يمثل محورا من محاور المناخ التنظيمى . ويمكن القول بان الاعتبارات الشخصية للافراد تقل مع زيادة حجم المؤسسة . ولكن الحجم وحده لا يحدد مدى رضا العاملين عن العمل ، اذ أن المستوى الوظيفى للشخص نفسه فى الهيكل التنظيمى له تأثير على الرضا الوظيفى بصرف النظر عن حجم المنشأة ، كما أن لحجم الوحدة التى يعمل فيها تأثيرا أيضا .

النمط القيادى :

توصل السيكولوجيون بعد عدة أعوام من البحوث الى عدم وجود علاقة بين معنوية العاملين والانتاجية سواء أكان العمل مكتبيا ام مختبريا أم مصنعيا ، اى أن الرضا لا يعنى بالضرورة مستوى اعلى للانتاج . فهناك عناصر أخرى ترتبط بمستوى الانتاجية مثل انواع الدوافع ، والاشراف والمستوى الوظيفى ، وتحقيق الاحتياجات الشخصية . ومن المعروف جيدا أن حسن الاشراف يتحقق بممارسة الطرق الاشرافية الجيدة التى تحظى باهتمام جميع الطبقات الادارية . ولكن هل يصعب على المشرف تطبيق الاسلوب الديموقراطى مع مرؤوسيه اذا كان رؤوساؤه يستخدمون الاسلوب الاوتوقراطى معه ؟ وهل يمكن اعطاء تصنيف ثابت للاسلوب الادارى ؟

هناك ادلة تشير الى أن الاسلوب الادارى يعتمد بقــدر كبير على الموقف من حيث اتجاهات الافراد وخلفياتهم وميولهم وانطباعاتهم عن مفهوم العمل ، ومن حيث العمل نفســه .

وبصفة عامة يمكن وضع حدين لانمـــاط القيادة احدهمـــا يرتكــز عــلى الانظمة والقوانين اى ما يسمى ((**النمط البيروقراطى**)) ، والآخــر يرتكز عــلى المجموعــة اى مــا يسمى « **النمط الديمقراطى** » . ويقع بين الحدين امنـــاط على اساس مــدى التركيز على أحدهما اكثر من الآخــر ، ولكن فى منتصف المسافة بين الحدين نجد النمط المرتكز على الفــرد أى ما يسمى ((**النمط الايديوقراطى**)) .

شــبكات الاتصــال :

اذا ســئل رئيس الوحــدة عن المشــكلة الرئيسية التى تواجهــه فمن المحتمل أن يقــول بأنهــا تتعلق بــ « الاتصال » . وهناك من يقــول بأن ما نســميه مشاكل فى الاتصال **يكون فى الغالب اعراضا لصعوبات أخرى موجودة** بين الاشخاص والمجموعات فى المنظمــة . والاتصــال اذا لم يتم رســميا فانه يتــم من خلال قنــوات الصداقــة الشخصية . وعندما تكون لــدى الافــراد اهــداف وقيم مختلفــة يصبح من الضرورى ايجــاد مفهوم حــول الدوافــع والاحتياجات . وفى الغالب يعوق حريــة انتقــال الافكــار والمعلومات الاحساس بعدم جدوى تحقيق تلك الافكــار والمعلومات لهدف الحصول على المكافــأة والتقديــر ، أو انهــا ســوف تسرق اثنــاء عمليــة الانتقــال ويأخــذ غير أصحابها المكافأة والتقديــر عليهــا . وأسس الاتصــال الحــر والواضــح والمضبوط تتعلق بالتكليف بالعمل ، وبالســلطة ، وبالمسؤولية ، وبســؤال الشخص نفســه : ما هو موقفى بالتحديد ؟ .

وبصفة اساسية يمكن بنــاء تعريف للمنشأة كنظــام للاتصال على أربعــة اركان . **الاول** ، أن هنــاك خصائص للمعلومات التى تأتى الى المنشــأة مــن الخارج عن طريق عــدة مسائل تتراوح من زيــادة أو نقص المبيعــات والتقارير عن الجهات المنافســة الى المشــاكل العائلية التى يحكيها العامل للمشرف .

الثانى : أن هناك انظمة فى الشركــة تتحكم فى التجــاوب مع تلك المعلومات التى ترد من خارج المنشــأة . **الثالث** : أن هناك انظمة تتحكم فى التعامل مع المعلومات التى تنشأ من داخل المنشــأة . ومن تلك الانظمة الجهة التى تتخــذ

القرارات وتصدر الاوامر وتحدد كيفية تحرك المعلومات **خلال** المنشاة · **الرابع** أن هنــاك معلومات غير مباشرة تصــدر من داخل المنشأة الى الخارج من خلال طلبات شراء لوازم الانتـــاج ، وتلبية طلبات العمـــلاء .

ان الحصول على معلومات مضبوطة فى الاتجـــاه من اســـفل الى اعلى امـــر صعب جـــدا .

وان اهم سؤال يجب أن يثار هو : « ما الهدف من الاتصال ؟ » وبعـــــد الاجابة عليه نستطيع ان نتحدث عن أحسن طريقـــة لتحقيق ذلك الهدف .

فى احدى التجارب كان الشخص (أ) يتحدث الى الشـــخص (ب) بدون أن يـــرد عليه (ب) أى أن الموقف هنـــا يمثل الاتصـــال ذا الاتجـــاه الواحد . وفى موقف آخر كان الاتصـــال مزدوج الاتجاه ، اى أن (أ) و (ب) كانـــا يتبادلان الحديث · وتمت دراســـة عدد كبير من الاشخاص فى كــلا الموقفين المذكورين . وكانت النتيجـــة أن الاتصال ذا الاتجـــاه الواحد كان اسرع من الاتصـــال مزدوج الاتجاه ، ولكن الاتصال مزدوج الاتجاه كان اكثر دقة · وكان الاتصـــال ذو الاتجاه الواحـــد اكثر تنظيما وهدوءا .

فلو كانت السرعة والتنظيم والمحافظـــة على المظهر وتجنب الاحـــراج هى الهدف ، يمكن استخدام اسلوب الاتجـــاه الواحد . أما اذا كانت الدقـــة والرغبة فى تجنب الاخطـــاء والافـــادة هى الامور المطلوب تحقيقها كان علينـــا اختيار الاسلوب ذى الاتجـــاه المزدوج · والامر الاكثر اهمية هنا ليس ما يقوله المتحـــدث ولكن ما يســـمعه الطرف الآخـــر لان هنـــاك من يســـمع ما يريـــد أن يســـمعه فقط عن طريق ما يسمى « الاستماع الاختيارى » .

عمليـــات اتخـــاذ القرار :

لقـــد اعطى السيكولوجيون اهتماما كبيرا للمشـــاكل المتعلقة بالجـــودة الموضوعية لقرار معين من جهة ، ومـــدى تقبله من جهة اخـــرى . ولقد ركـــزت بعض الدراســـات على اهميـــة السلوك القيـــادى ومـــدى تاثير الاشـــخاص المختلفين ، ومدى تأثير الفوارق الشخصية فى اتخاذ القرار .

ولقد اتجهت مئـــات الدراســـات نحو دراســـة تأثير المشـــاركة الجماعية فى عملية اتخاذ القرار ، وانفـــراد المشرفين بالســـلطة ، والمفاهيم الاوتوقراطية والديموقراطية فى القيـــادة ومواضـــع التحكم فى المنظمة ، وقواعـــد اتخـــاذ

القرارات وعدد آخر من المواضيع حول القرارات وتأثيرها فى الناس . ولكن يقل التركيز فى تلك الدراسات على المشاكل التى قد تنعكس من أى تنظيم على الافراد .

شخصية المنشأة :

ان التفكير فى مناخ المنظمة الانتاجية يتولد من التفكير فى « شخصية المنشأة » . وشخصية المنشأة هى الصورة الاجمالية لتصرفات الاشخاص الذين يعملون فيها (١) .

أنماط الشخصية :

لقد استعرضنا بشيء من التفصيل فى مكان آخر فى هذا الكتاب المفاهيم المختلفة للشخصية . فهناك مثلا من يتصفون باللين وهناك من يتصفون بالصرامة . هناك من يتصفون بالواقعية وهناك من يتصفون بالمثالية . الواقعيون هم الذين يتقبلون الانظمة والعادات كما هى . أما المثاليون فيهتمون بما ينبغي أن تكون عليه الامور . فى الفصول الدراسية يساعد وجود أفراد من الفئتين على النقاش والمداولات ، أما فى منشآت العمل فقد ينتج عن ذلك تصادم بين الافراد .

وتشير بعض الدراسات الى وجود ثلاثة أصناف من الشخصية فى المنشآت المتوسطة والكبيرة : المتحركون الى أعلى ، اللامبالون ، ومتكافئو الضدين .

المتحركون الى اعلى :

هؤلاء هم الذين لديهم ردود فعل ايجابية للوضع البيروقراطى وينجحون فيه . ولدى أفراد هذه الفئة ميول نحو درجات عالية من الرضا الوظيفى ونحو شدة الشعور بالانتماء الى المنظمة . ومن البديهى أنهم يحوزون على نصيب من القوة والدخل والاعتراف . وهم فى حالة الفشل يلومون أنفسهم اكثر من اسقاط اللوم على المنظمة . هم رجال المنظمة الذين يتمشون معها

(1) B. Von Haller Gilmer, **Applied Psychology : Problems in Living and Work,** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), P. 328.

بدون الرجوع كثيرا الى مراجعة وتحليل المواقف ذاتيا . وهم يمارسون مبادىء العلاقات الانسانية كما لو كانت من مهماتهم الوظيفية ، ولديهم حساسية لردود فعل الاخرين نحوهم ويتصرفون بموجبها ، ولا يرون مبررا للمصادمات .

ان المتحركين الى أعلى يتحسسون القوة بأشكالها المرئية والمسموعة ولكن بنقصهم بعد النظر فى المشاكل العامة التى تحيط بالمنشأة . وبالرغم من كل تلك الصفات فليس هناك ما يمنع سقوطهم ، واذا سقطوا كان سقوطهم عنيفا .

اللامبالون :

هؤلاء هم الذين يعتبرون العمل كوسيلة لارضاء حاجاتهم خارج محيط العمل . ويقع تحت هذا التصنيف السواد الاعظم للقوى العاملة . وهذه الفئة هى التى تنسحب من المشاركة فى أمور المنشأة كلما سنحت الفرصة . وبعكس « المتحركين الى أعلى » تتسابق هذه الفئة نحو المكافآت وتعتبر المؤسسة « نظاما للاحباط » . ومع ذلك كله يرغب اللامبالون فى الاعتراف بهم كأفراد لا كمواد تخضع للتحليل والبرمجة الآلية . وحيث أنهم يتوقعون القليل فان نسبة خيبة الآمال لديهم قليلة . وبعد الانتهاء من ساعات العمل المقررة له فانه يحرص على عدم المواصلة لانه يفصل بين العمل وحياته الشخصية . واثناء العمل يقلقه القيام بأى شىء غير روتينى .

وهناك اعتقاد بأن انطباع اللامبالين عن انتاج المنشأة انطباع غير مشجع للمستهلكين . وقد تتكون لدى الشخص فى هذه الفئة مناعة ضد النظام ومن ثم يحاول تعريف نفسه كعضو فى المجموعة التى يعمل معها بدلا من تعريف نفسه كعضو فى المنشأة . وعند اللامبالى ، لا فرق بين الناس والمنشآت والاعمال لانه يستطيع التكيف مع كل منهما .

متكامئو الضدين :

هذه الفئة هى أقل الفئات عددا وتضم أشخاصا مضطربين شخصيا اذ انهم لا يبدون عدم الرغبة فى تحقيق مراكز ادارية أعلى أو الحصول مراكز قوة ، ولكنهم فى نفس الوقت يتنافسون على ذلك بطريقة غير

مهذبة . وبينما يميل « المتحرك الى أعلى » الى الوضع القائم ، ويكون « اللامبالى » مستقبلا له ، نجد لدى متكافىء الضدين رغبة فى تغييره . ومتكافىء الضدين يكون عادة مبدعا ومتوترا فى نفس الوقت . فبينما نجد الميول الفكرية لديه مرتفعة ، نجد انه لا يعرف كيفية التعامل مع الآخرين ويغلب عليه الانطواء ، ولكنه قد يتهجم على المنشأة عند تجاوز الامور حد التحمل لديه . ومتكافىء الضدين يميل الى النظرية والمعرفة ولديه براعة انظية . وتغلب المثالية على توقعاته المستقبلية الى درجة اللاواقعية احيانا . وفى اغلب الاحيان يجد نفسه عاجزا أو غير مؤثر فى مواقف المساومة والنقاش .

ولا يقبل « متكافىء الضدين » مبدأ السلطة ولا يستطيع اقناع نفسه بأن الذين يصلون الى مراكز معينة يحققون ذلك عن جدارة . وقد يكون ذلك الانطباع مبنيا على نتائج عدد من الدراسات التى دلت على عدم وجود علاقة فى عدد كبير من المنشآت بين الذكاء والقدرات من جهة والمرتبة والراتب من جهة أخرى (١) .

ويمكن القول بأن متكافىء الضدين لا يصلح فى المنظمة الكبيرة الا من اعتبار واحد الا وهو دوره الحيوى نحو التغيير .

ملاحظة :

لم تكن النية فيما تقدم حصر الناس كلهم فى الانواع الثلاثة المذكورة ، كما لا يمكن القول بعدم احتمال اشتراك الانواع الثلاثة فى شخص واحد بحكم الموقف . فقد يلعب الشخص دور « المتحرك الى أعلى » ليصل الى مركز يشعره بأمان أكثر ليتمكن منه لعب دور « اللامبالى » وفى الوقت نفسه يبحث نحو التغيير ولكن بطرق غير مباشرة .

---

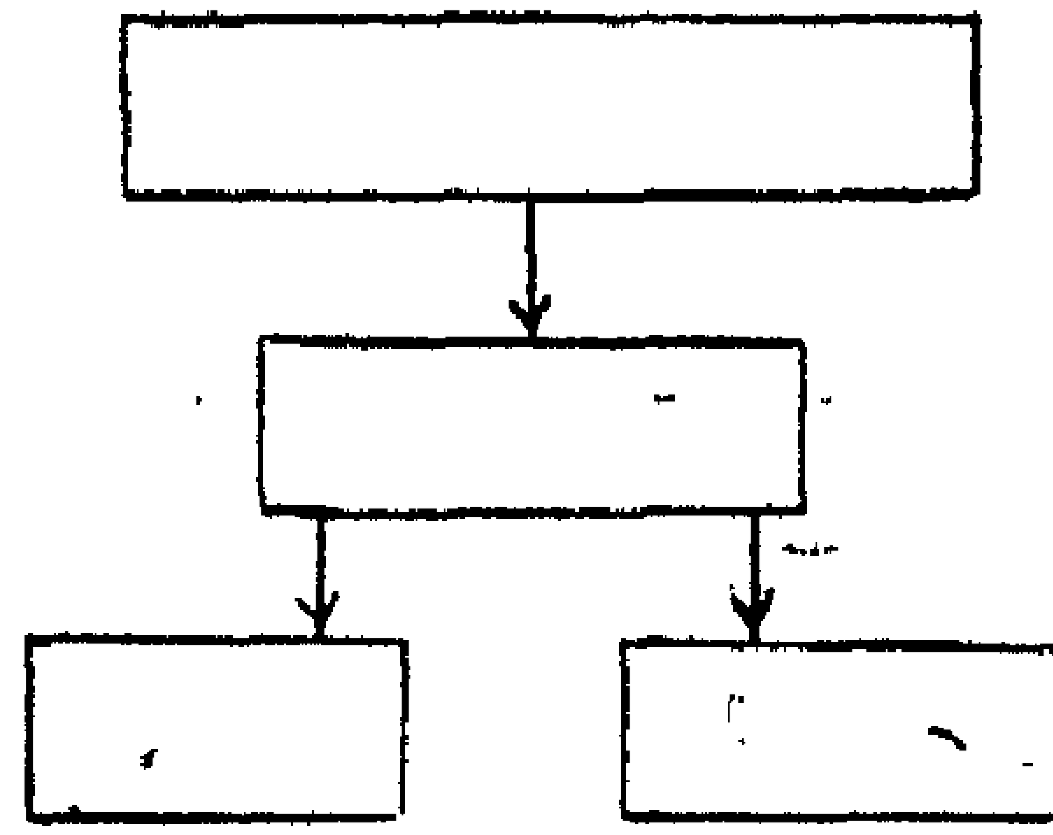
(1) B. Von Haller Gilmer, **Applied Psychology : Problems in Living and Work,** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), P. 329.

ثالثا : الانتقال الداخلي للمعلومات

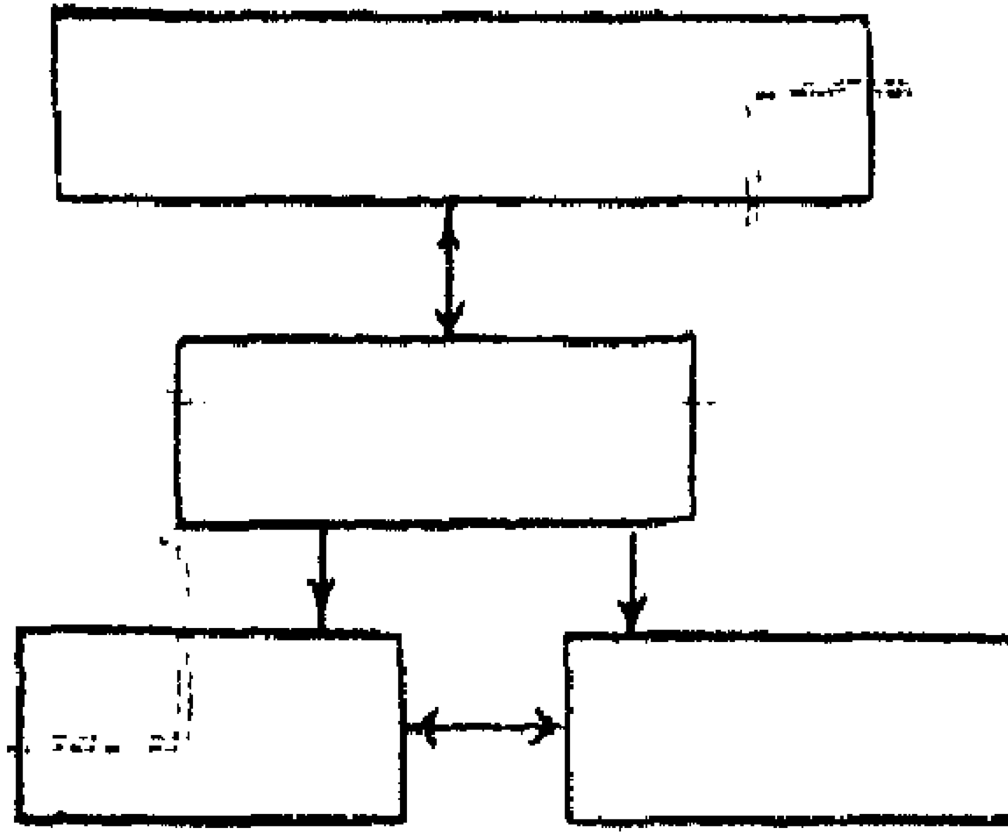
يحدد اتجـــاه الانتقال الداخلى للمعلومات خصائص النموذج التنظيمى للمؤسســـة ، أو يمكن أن نقـــول بأن النموذج التنظيمى للمؤســـة يحـــدد اتجـــاه الانتقال الداخلى للمعلومات .

فاذا رمزنـــا الى اتجـــاه انتقال المعلومات بين الاقســـام براس تتـــهم يكون لدينا الانماط التالية :

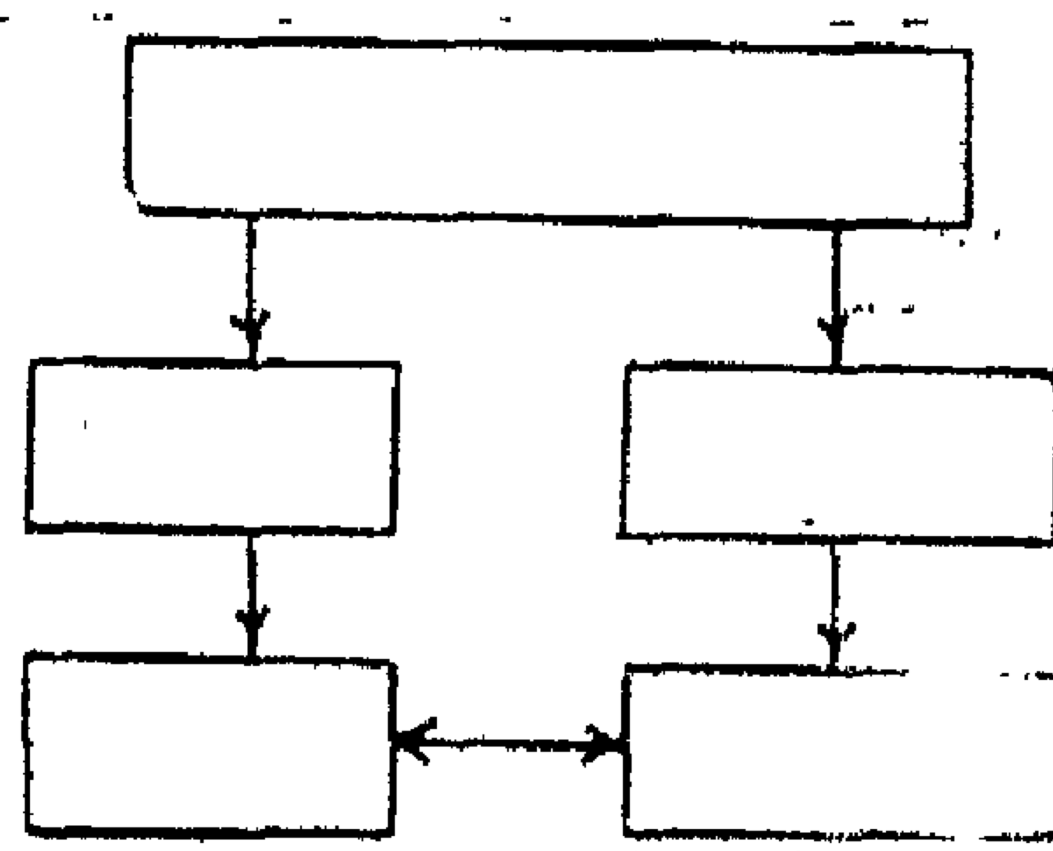
١ . النمط التقليدى أو البيروقراطى، ويركز على انتقال المعلومات من أعلا الى أسفل .(١)



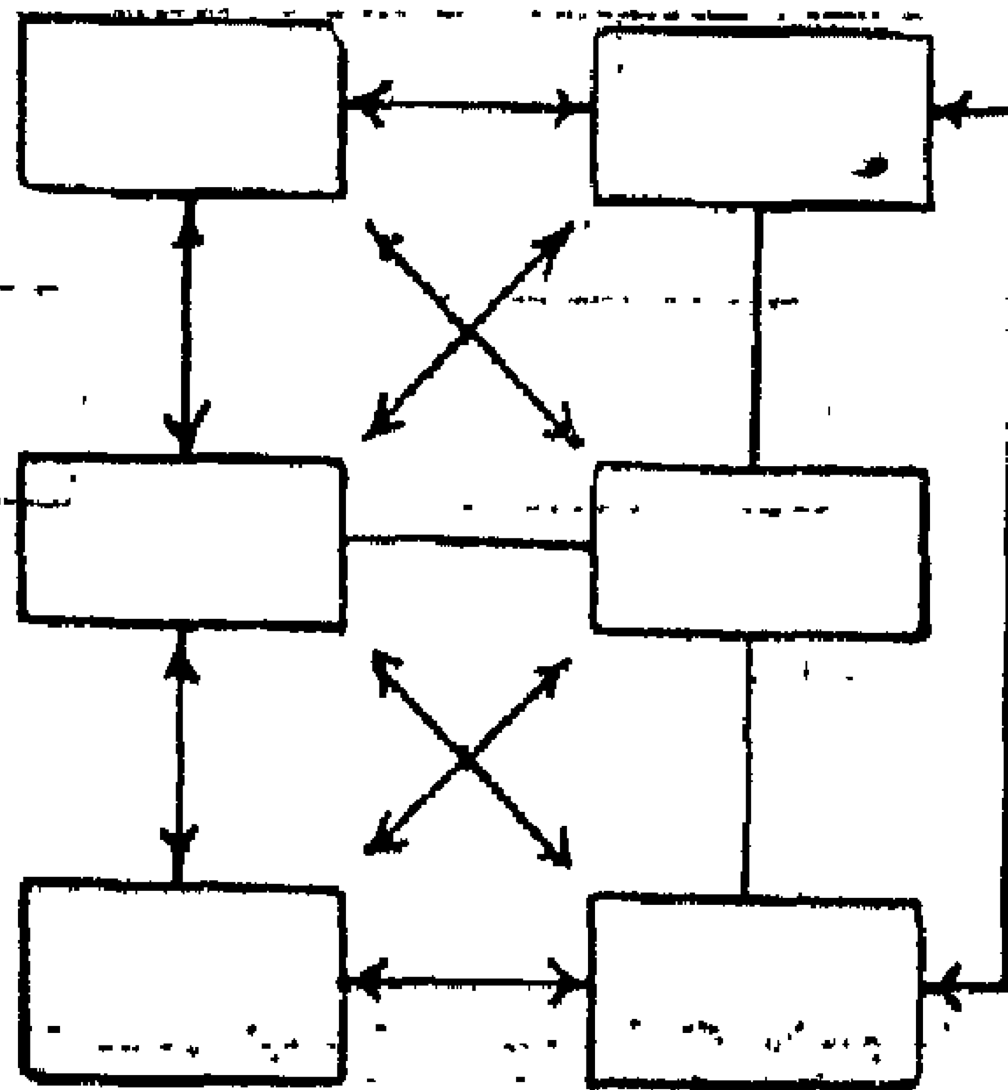
٢ . النمط الجماعى او نمط العلاقات الانسانية ،ويركز على تكوين المجموعات وقيادتها .(١)



٣ . النمط المـــدوم ،ويركز على ... نوع من التنظيم فى محيط من الحلاقـــــات (١)

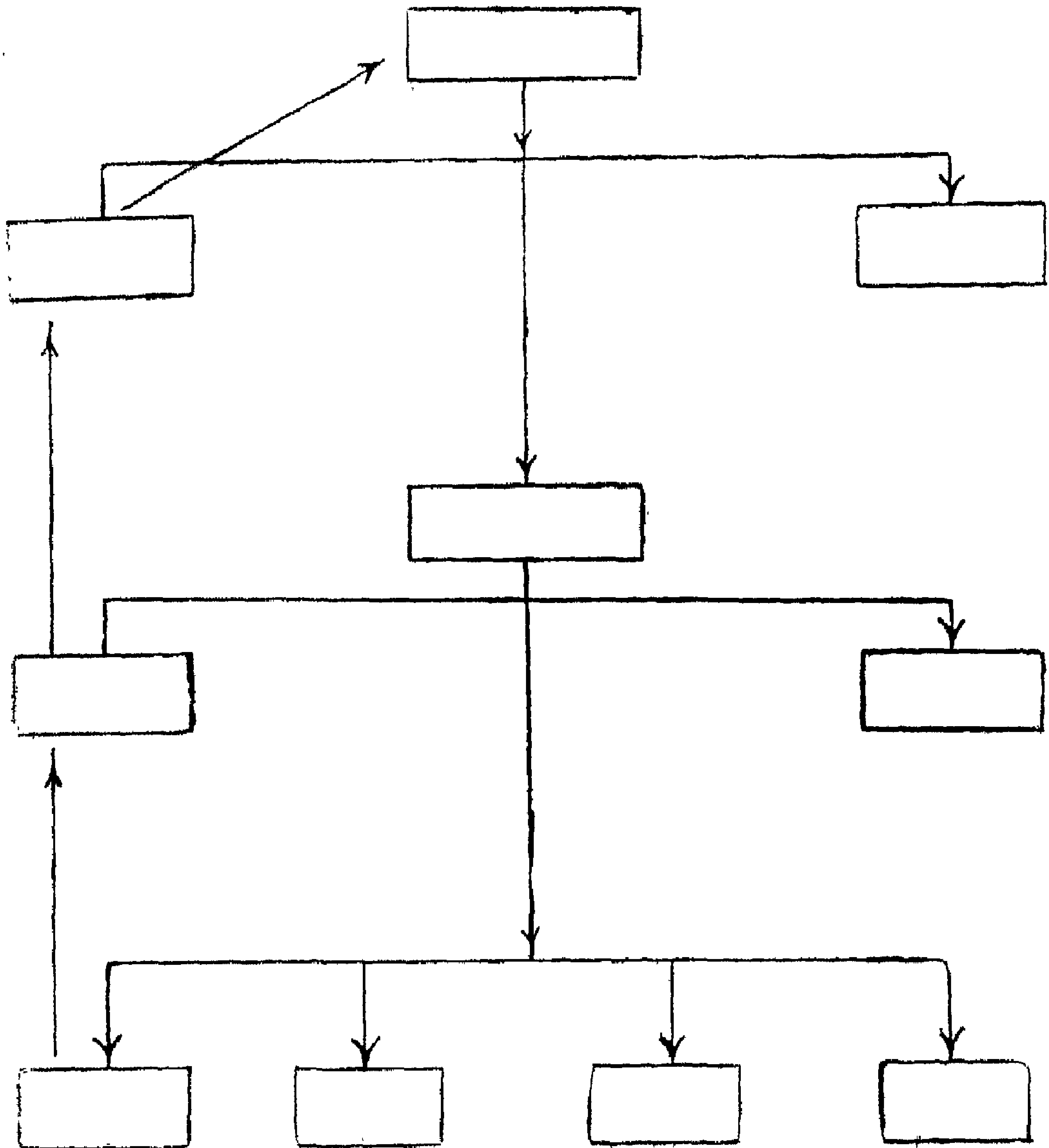


٤ . النمط المتشابك ،ويركز على التعامل مع ظروف طارئة . (١)



(١) Edward C. Bursk, ed., Challenge to Leadership, (New York :, The Free Press - McMillan Publishing Company, 1973), p. 356.

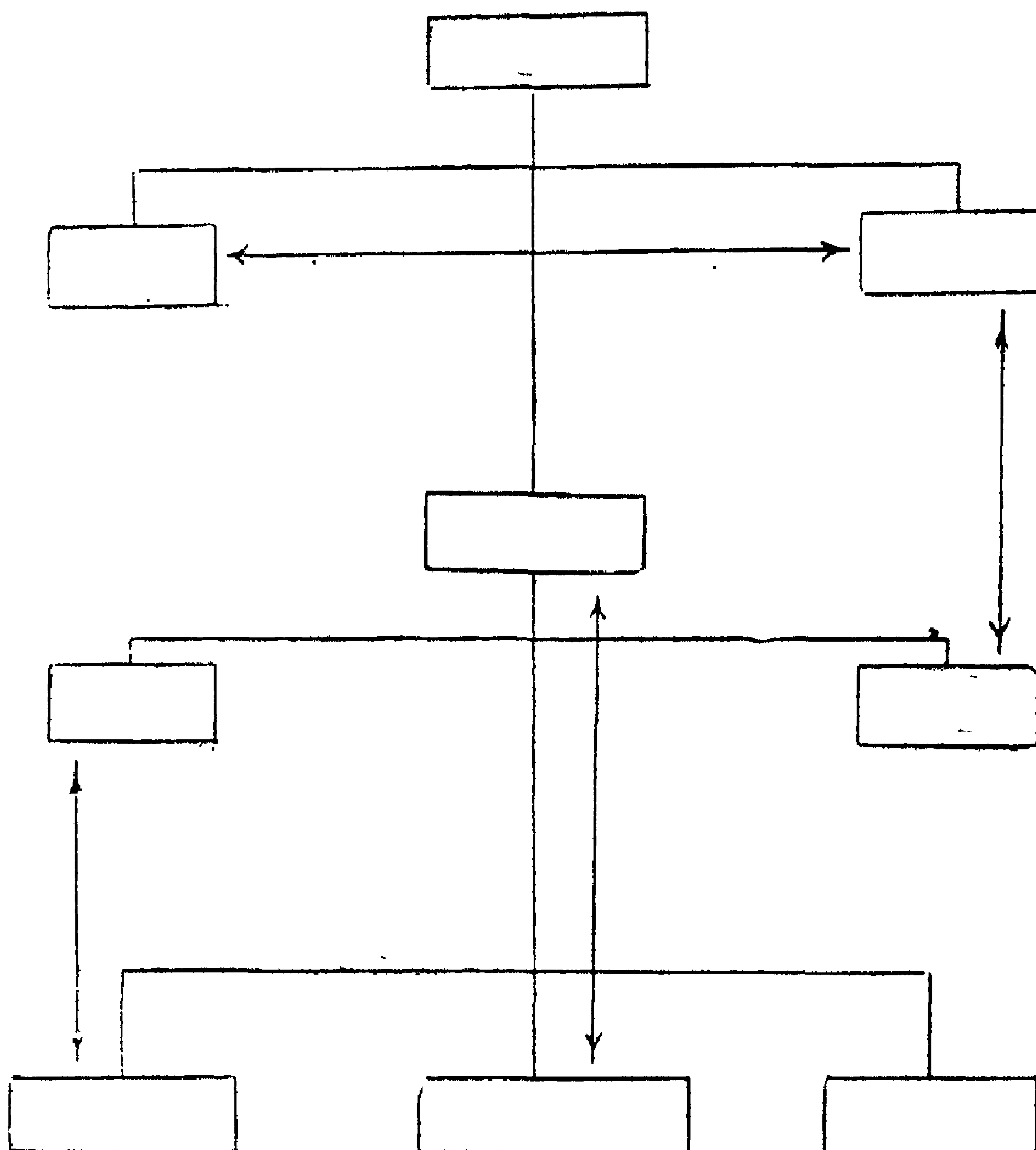
ه نمط القرار السريع : ويوفر اختصار الطريق فى اصدار القرارات (١) .



---

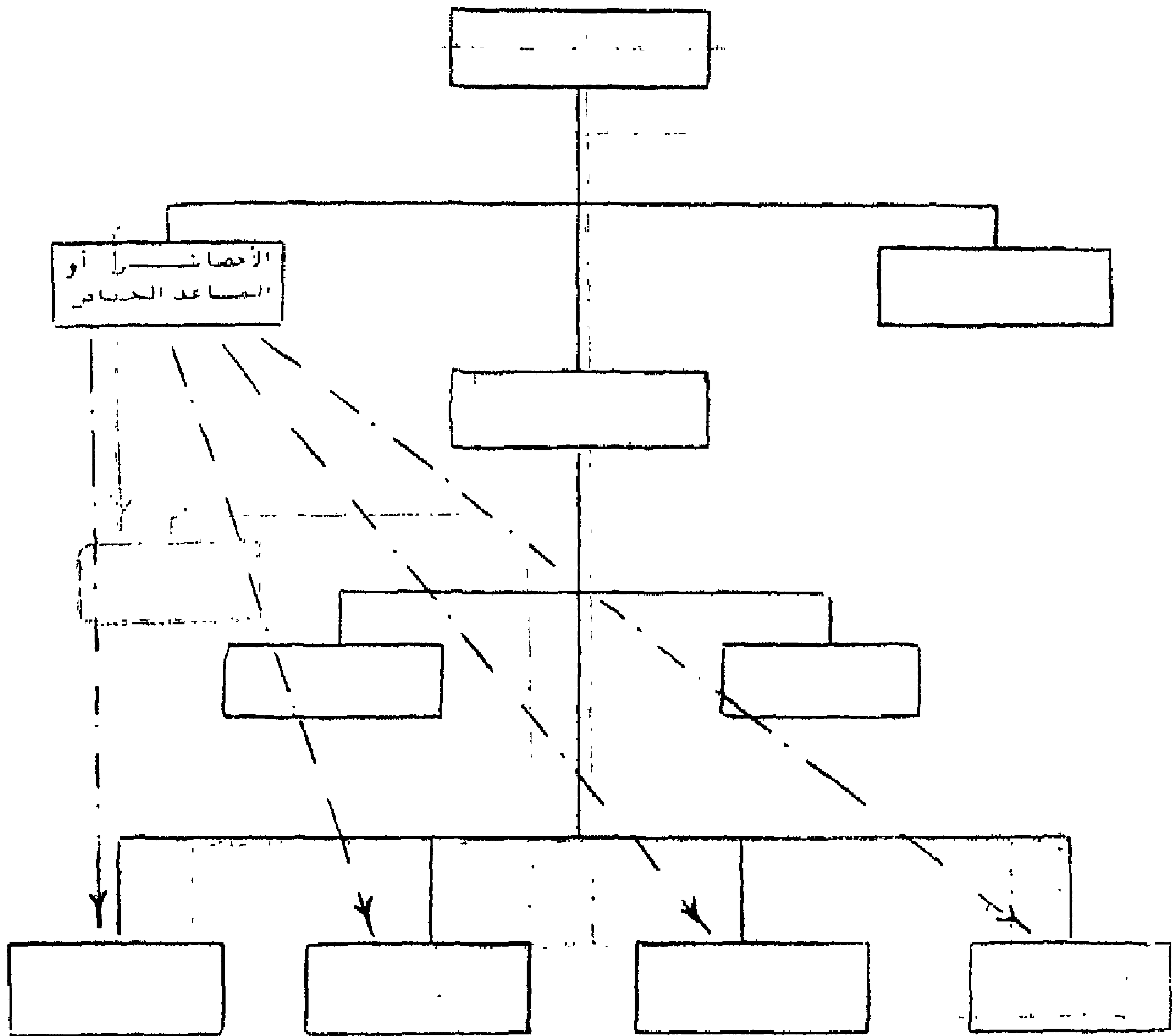
(1) Robert T. Golembiewski ; Frank Gibson ; Geoffrey Y. Cornog, Public Administration, (Chicago : Rand McNally Publishing Company, 1976), P. 477.

٦ ــ النمط الاجتماعي : ويركز على الصداقات الخاصة في المنطقة (١) .



(١) المرجع السابق ، ص ٤٧٥ .

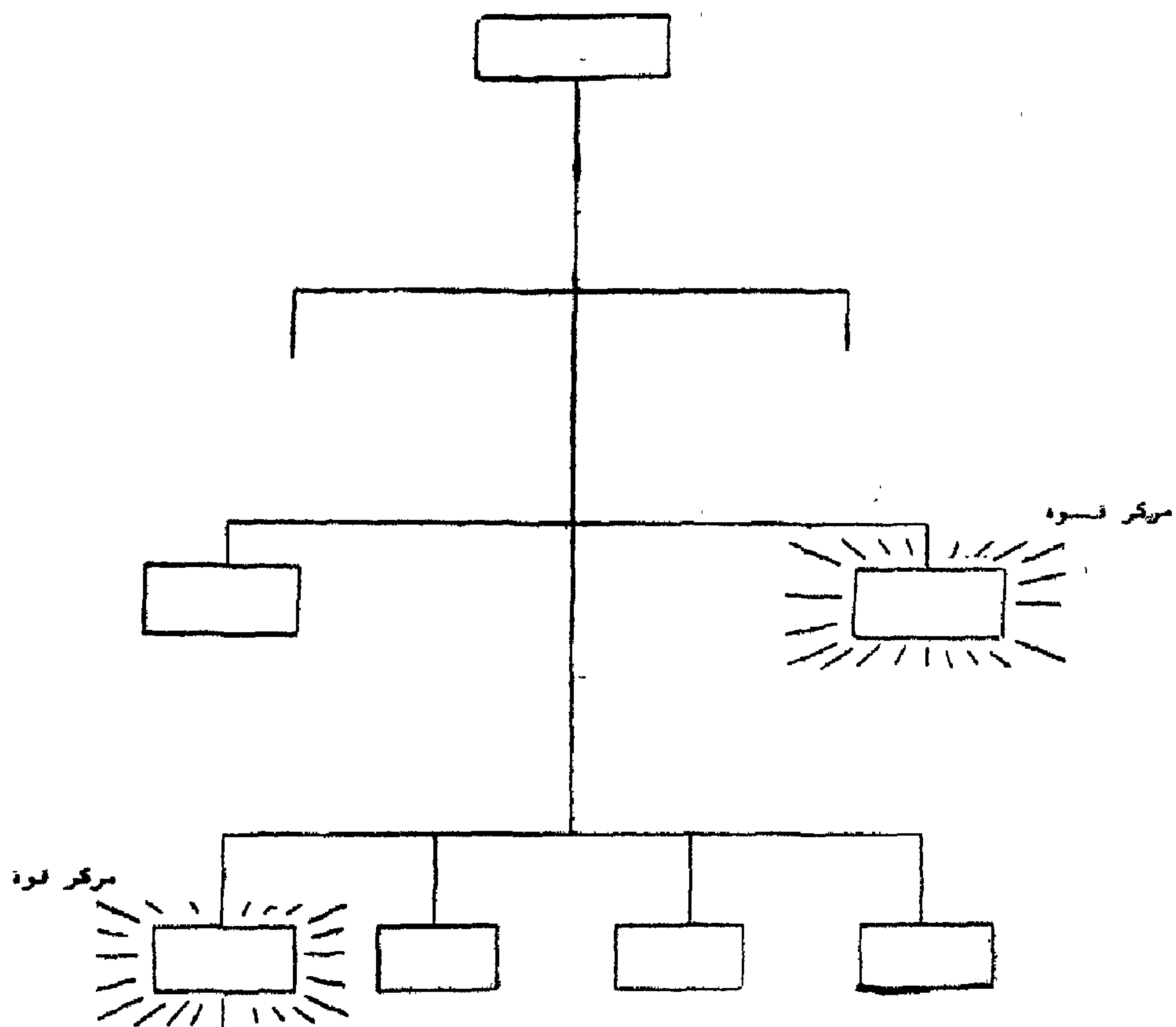
٧ ــ النمط الوظيفى : ويركز على الاتصال المباشر بين المساعد الخاص للرئيس والاقسام التنفيذية لاداء دور أو وظيفة معينة (١) .



---

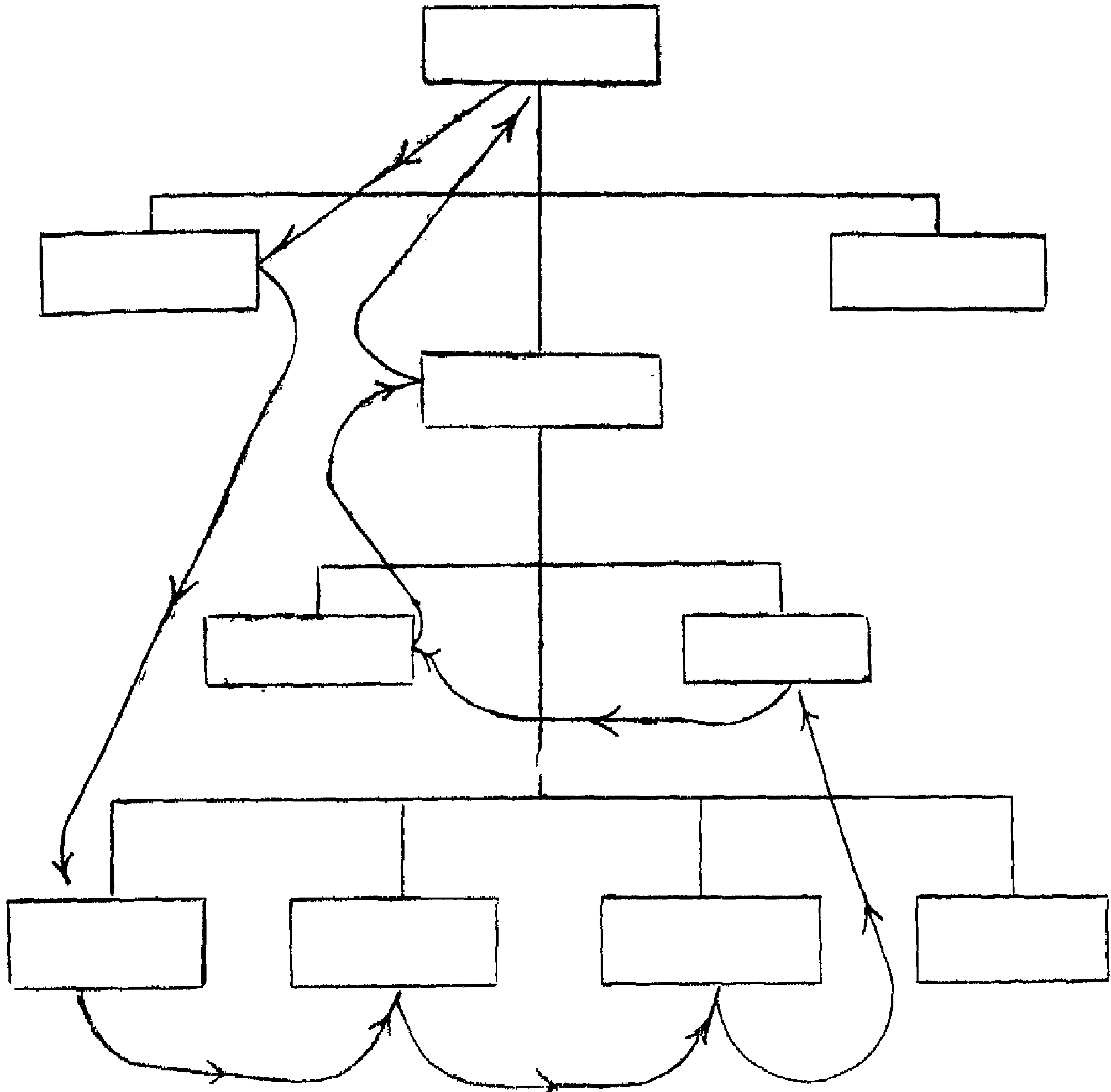
(١) المرجع السابق ، ص ٤٧٦ .

٨ ـ نمط مراكز القوة : وهو يعتمد على التمييز بين السلطة والقوة (١) .



(١) المرجع السـابق ، ص ٤٧٨ .

٦ ـــ نمط الاتصال الهاتفى : ويعتمد على الاتصالات الهاتفية حول أمر معين (١) .



ولا يمكن القول بأن نمطا أحسن من نمط آخر بصفة مطلقة لان لكل عمل طبيعة واهدافا تحتاج الى نمط خاص . وقد تتبنى نفس المنظمة أكثر من نمط حسب الحاجة ونوع العمل . ولكل نمط آثار جانبية كثيرة ينبغى على المنظمة حصرها والالمام بها قبل واثناء حدوثها . وقد تكون تلك الآثار ايجابية أو سلبية من ناحية تأثيرها على السلوك الانسانى والانتاجية .

---

(١) المرجع السابق ، ص ٤٨٠ .

رابعا : الجماعات

تتكون الجماعة من عدد من الاشخاص الذين يتفاعلون مع بعضهم علــــى أساس مجموعة القيم والمعايير الســائدة فى اطــار معين أكثر من تفاعلهم مع اى جهة أخرى .

وتعريف الجماعة أمــر من الامور المختلف فيها . فمثلا اليـك المثالين الآتيين فى تعريف الجماعة :

١ ـــ الجماعة هى عدد صغير من الافراد تضمهم علاقــات يعتمد فيها كل منهم على الآخرين بدرجات متفاوتــة ، ولها قيم ومعايير فطريــة تنظم سلوك افرادهــا على الاقــل فى الامـــور التى تهم الجماعة .

٢ ـــ الجماعة هى مجموعة من الناس الذين يجمعهم أمــر مشترك مثل كونهم طلاب جامعة ، أو شباب أو شيوخ .... الخ .

تكوين وتطــور الجماعات :

ان البحوث فى هذا المجال متعددة . ولعل عرض جهود (تكمــان) فى استخلاص اربع مراحل تطورية للجماعات يفيدنا هنا (١) :

(1) B. W. Tuckman, « Developmental Sequence in Small Groups », **Psychological Bulletin,** (1965), Vol. 63, pages 384 - 99, (Source : Ribeaux and Poppleton).

الجدول (٧) المراحل التطويرية للجماعات (كما يراها تكمان)

المرحلـــة	الهيكل الجماعي	النشـــاط الادائي
١ ــ **التكوين** (Forming)	هناك توتر ، واتـــكال على القائـــد ، محاولة اكتشاف طبيعـــة الموقف والسلوك المقبـــول .	يكتشف الاعضاء التكليف الذى يواجههم والقواعـــد والطرق الملائمة .
٢ ــ **الاندفـاع** (Storming)	هناك تصادم بين المجموعات ، وتمـــرد على القائـــد ، وتنافـــر فى الآراء ، ورفض المجموعة للتحكم ، ويتفـــوق التصـــادم على التآلف .	مقاومة عاطفية لمتطلبـــات المهمة .
٣ ــ **التطبـع** (Norming)	يتطور الترابط الجماعى ، وتنبثـــق المعايير ، ويتم التغلب على المقاومة ، وتلتئم الخلافات ، ويتـــم تبـــادل المساعدة ويتطور الشعور بالانتماء .	تبادل مفتـــوح لوجهات النظر والشعور بتطـــور التعاون .
٤ ــ **الأداء** (Performing)	يتم حل المشاكل بين الاشخاص ويكـــون هيكـل العلاقات الشخصية هو الوسـيلة للنشاط الادائى ، وتكون الادوار مرنـــة ووظيفيـــة .	انبثاق الحلول للمشـــاكل ، ومحاولات بنـــاءة لانجـــاز المهمات ، وتتوفر الطاقـــة الان للعمل المؤثر . **وهذه هى مرحلة العمل .**

وتتطلب هذه المراحل ازمنة تختلف باختلاف المجموعات والمواقف ، وقد تتوقف بعض المجموعات عند المرحلة الثانية . ويمكن تصور تركيبات من الاعضاء لا يمكن لهـا أن تصبح مجموعات متلاحمة . فمثلا ، وجد انخفاض فى المعنويات بين مجموعة من أربعة أفراد عندما كان القائد (فاشستى) أو متسلط بينما كانت ميول الافراد ديموقراطية ، أو العكس . وفى مثل ذلك الموقف ترتفع نسبة التصادم ويقل الاتصال المؤثر وتنخفض نسبة التعاون .

معايير الجماعة :

قد يكون المعيار هو المفهوم المركزى لسيكولوجية الجماعات . ويمكن القول ان اعضاء أى مجموعة تتصرف بالطرق التى تقبلها المجموعة ، أى أن كل عضو يتصرف على اساس معايير المجموعة . والمعيار هو الشىء الذى يؤثر فى السلوك والاعتقاد والادراك لدى الاعضاء من خلال عمليات الاتصال داخل المجموعة ، وله علاقة بالهيكل الهرمى لترتيب أعضاء المجموعة .

وهناك مطلب « اتصالى » ومطلب « حفزى » لنشأة المعايير . المطلب الاتصالى يشير الى ادنى المتطلبات المتعلقة لنشأة الاتصال بين الاعضاء . والمطلب « الحفزى » يتعلق بأدنى المتطلبات التى تجعل الاعضاء يريدون التفاعل مع بعضهم لمدة تسمح بنشأة المعايير . ومن عناصر الاتصال الاعتماد المتبادل بين افراد المجموعة (أى وجود الحاجة الى الاتصال لدى كل فرد) ، وامكانية المراقبة بحيث يقوم كل بمراقبة الاخرين لمتابعة واكتشاف انماط السلوك والمعتقدات المقبولة لديهم من خلال الاحتكاك بهم .

اما العناصر الحفزية فتتعلق بالمتطلبات الضرورية لانسجام وتناسق دوافع الافراد للالتحاق بالمجموعة وبارضاء المجموعة لتلك الدوافع .

واحتمال انصياع الفرد لمعايير مجموعة معينة يعتمد على قوة ضغط المجموعة ، وعلى المردود الايجابى والسلبى المتوقع من الانصياع ، وعلى مدى موافقة المعايير لقيم الفرد ومبادئه .

شبكات الاتصال فى المجموعات :

اجريت تجارب محدودة على مجموعات صغيرة لدراسة علاقة المركزية

واللامركزية فى الاتصال ، بدرجة التعقيد التى تكون عليها المهمة (١) . وفى التجارب المذكورة تم استخدام مسائل سهلة وهى التى تعتمد على الرموز والحروف والارقام والالوان ، ومسائل معقدة وهى التى تتطلب عمليات حسابية وتركيب جمل ومناقشة . ووجد أن المركزية أسرع فى المسائل السهلة من اللامركزية من حيث الزمن المستغرق فى الاتصال وحل المشاكل ، بينما وجد أن اللامركزية أسرع فى المسائل المركبة أو المعقدة . ووجد أن عدد الرسائل التى يتم تبادلها بين الافراد (نسبة الاتصال) فى النظام المركزى كان أقل بكثير منه فى النظام اللامركزى سواء أكانت المسائل سهلة أم معقدة . ووجد أن عدد الاخطاء التى تنتج فى الاسلوب اللامركزى يفوق عدد الاخطاء التى تنتج فى الاسلوب المركزى فيما يتعلق بالمسائل السهلة ، والعكس صحيح فيما يتعلق بالمسائل المعقدة . أما تحقيق الرضا بين الافراد فيتحقق بنسبة أكبر اذا كان الاسلوب المتبع هو الاسلوب اللامركزى .

المقاومة الجماعية للتغير :

لبعض الاعضاء تأثير متميز على البعض الآخر بسبب مكانتهم أو مركزهم فى المجموعة . وقد تؤدى المكانة المرموقة الى عدم الاهتمام برد فعل المجموعة عند اتخاذهم اتجاها مضادا لرغباتها أو عند محاولة تغيير معاييرها . وقد يستعان بتلك القيادات البارزة فى التأثير على المجموعة لما فيه مصلحة المنشأة .

والطريقة الاخرى لتغيير المعايير تعتمد على الديناميكية التالية :

١ ــ النقاش الحر بدون ادنى ضغوط للتوصل الى استنتاج معين .

٢ ــ التقليل من اتخاذ مواقف معارضة للافكار الجديدة ، وذلك قد يؤدى الى :

٣ ــ ازالة الجمود فى معايير المجموعة ، وذلك يمهد الطريق نحو :

٤ ــ تحرك تفكير المجموعة .

٥ ــ الاجماع على معايير جديدة للمجموعة .

---

(1) M. E. Shaw, « Communication Networks », **Advances in Experimental Social Psychology**, (N. Y. Academic Press, 1964), From Ribeaux and Poppleton, P. 259.

وتجدر الاشـــارة الى أن النجاح فى تغيير المعايير يعتمد ايضا على خصائص معينة مثل الشخصية ومنـــاخ المنظمة والقيم والميـــول الفردية .

نظرية ((هومانز)) للسلوك الاجتماعى (١) :

يرى « هومانز Homans » السلوك الاجتماعى كتبادل فى العمليـــات بين شخصين أو أكثر على النحو التالى :

١ ــ اذا وافق حـــدوث مؤشـــر معين فى الماضى وقت مكافأة الشـــخص على نشـــاط قام بـــه ، فان هنـــاك احتمالا كبيرا أن يقـــوم الشخص بنفس النشـــاط أو نشاط مماثل بمجرد توفر نفس المؤشـــر .

٢ ــ كلما تكررت مكافـــأة الشـــخص على نشـــاط معين فى فتـــرة زمنيـــة معينة فان الشخص يكرر القيام بنفس النشـــاط .

٣ ــ كلما زادت قيمة نشـــاط معين يقدمه الشخص (أ) الى الشخص (ب) مكافأة على ما قـــام بـــه من عمل زادت نسبة قيـــام الاخير بنفس العمل تحسبا لنفس المكافأة .

٤ ــ يقل تأثير المكافأة اذا كثر استخدامهـــا فى فتـــرات متقاربة تؤدى الى الاشـــباع .

نظرية ((هاكمان)) لنفوذ المجموعة :

يقترح « هاكمان Hackman » أن المجموعة تؤثـــر على ســـلوك الشخص فى العمل من خلال التأثير فى أربعة أنواع من المتغيرات (٢) :

١ ــ علم وثقافـــة ومهـــارة الفرد .

---

(١) المصدر السابق ص ٢٦٦ ــ ٢٦٧ .

(2) J. R. Hackman, « Group Influences on Individuals », **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** ed. M. D. Dunette, (Chicago : Rand McNally Co., 1976).

٢ ـ مستوى الاثارة السيكولوجية التى يمر بها الشخص اثناء ادائه لعمله .

٣ ـ الاقترابات أو « استراتيجيات الاداء » التى يستخدمها الفرد فى القيام بعمله .

٤ ـ مستوى المجهود الذى يبذله الشخص فى القيام بعمله . أى أن المجموعة اذ أثرت على اجزاء من المتغيرات المذكورة أو جميعها فان ذلك ينعكس على فعالية أدائه .

خامسا : النظرية السلوكية الحديثة فى الادارة (١)

لقد عرف اتباع المدرسة السلوكية منذ عدة سنين كيفية تغيير التنظيم والاسلوب الادارى لتحسين القدرات المعنوية والانتاجية فى المنظمة . وهناك نسب متفاوتة فى تطبيق الاساليب الحديثة لادارة الموارد البشرية لان هناك علاقة بين تلك النسب والجهود المباشرة للمهتمين بعلم السلوك ولان الادارة ليست بحيوى نظام اجتماعى معقد يتاثر به الشخص ويجب عليه ان يعمل فى محيطه .

وهناك عدة نظريات لادارة الموارد البشرية منها :

١ — نظرية ماجريجور (Mcgregor) التى تضع تصورا لصنفين من الناس . صنف « x » ، وهو الصنف الكسول الذى يحتاج الى مراقبة ومتابعة لكى ينجز ويعمل . وصنف « Y » هو الصنف الذى يبحث عن المسئولية ويمكنه التحكم ذاتيا .

٢ — نظرية « هرزبرج » (Herzberg) التى تهتم بتحفيز العامل وتشير الى أن ظروف العمل والاجور . . . الخ ، كلها عناصر « صحية » فى المنظمة ، وهى عناصر مهمة ولكنها ليست حوافز . أما الحوافز الحقيقية فهى اثارة الاحساس بالمسؤولية والانجاز . . . وما الى ذلك ، حيث أنها تؤدى الى تحسين أداء الموظف .

٣ — نظريات « ارجيريس (Argyris) تهتم بتأثير حياة المنظمة على تحفيز وتنشيط الفرد . وقام أرجيريس بتطوير هياكل تنظيمية وانظمة تحكم بهدف ايجاد استقرار بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد .

٤ — قام « لايكرت (Likert) **بتطوير بعض انماط تنظيمية . النمط** الاول يمكن أن يوصف بأنه من نوع نظرية « x » التى تفترض أن الانسان كسول بطبعه ويحتاج الى المراقبة والمتابعة الدقيقة لكى

(1) Robert T. Golembiewski and Frank Gibson and Geoffrey Y. Cornog, **Public Administration,** (Chicago : Aand McNally Publishing Company, 1976), P. 410.

ينتــج ويرتكز النمط الآخر على نظرية (Y) التى هى عكس نظريــة (X) . وركز لايكرت على أهمية رأى الاغلبية فى المجموعــــة ، كمـــا دعــا الى ادارة الافراد بنفس العنايــة التى تدار بها أمــلاك المؤسـسة ومصادرها الماديــة .

٥ ـ قام كل من « بليك وميوتن Blake and Mouton » **بتقديم نظرية توفر نوعا من** التكامل بين أعمـــال ماجريجور ولايكرت والآخرين التى تقدم ذكرهـــا فمثلا المديــر (٩ ، ٩) (*) يكون من النـــوع الذى يهتم بالافراد والانتـــاج أما المدير (٩ ، ١) (*) فهو الذى يهتم بالانتاج ولكنه يكاد لا يهتم بالافراد .

٦ ـ اقترح « ماسلو Maslow » نظرية تسلسل الحاجات لدى الانسان بشكل هرمى قاعدته الحاجات الاساسية للحياة وقمته الحاجة الى تحقيق الذات . واقترح أن الشـــعور بالحاجة ضرورى للتحفيز والتنشيط .

والنظرية الحديثة لادارة الموارد البشريــة هى عبـــارة عن صورة متكاملة للنظريات المذكورة وتقوم على الاسس التالية :

١ ـ يجب على الرؤســاء أن يثقـوا فى مرؤوسيهم ليكونوا على قـدر كبير من المسؤولية عند أداء أعمالهم .

٢ ـ يجب على الرئيس توفير الفرصــة لمرؤوســيه فى تكوين أعمالهم .

٣ ـ يجب على الرئيس استبدال الهيكل التنظيمى التقليدى بنظــام عضوى ديناميكى .

(*) الرقم الاول يتعلق بالمحور الافقى الذى تدرج عليه مـــدى الاهتمـــام بالانتـــاج والرقم الثانى بالمحور الرأسى الذى يتدرج عليـــه مـــدى الاهتمام بالافراد وذلك فى رسم بيانى طرفاه المذكوران .

الفصل السابع

أضواء على العلاقات الانسانية

أولا : العلاقات الانسانية

اتخاذ القرار جماعيا :

ان اتخاذ القرار جماعيا يخدم هدفين ، الاول تحسين معنوية العاملين ، والثانى هو حل المشاكل . وعندما تعقد الاجتماعات بهدف حل المشاكل يكون لها الفوائد الآتية :

١ ــ تكوين معرفة عن المشاكل الاساسية .

٢ ــ تكوين وجهات نظر مختلفة حول المشاكل .

٣ ــ اعطاء الفرصة لذوى العلاقة بمشكلة معينة للمشاركة فى حلها فى الحدود النظامية .

٤ ــ تطوير الوسائل المختلفة لحل المشاكل .

وعلى الشخص الذى يدير الاجتماع مراعاة عدة عوامل منها :

١ ــ دراسة المشكلة :

ينبغى على مدير الاجتماع التأكد من أن التعامل مع المشكلة يقع من ضمن مسئولياته . ثم يقوم بتحليل المشكلة ليرى مدى الضرورة من عرضها على المجموعة . ثم يقرر ما اذا كان يشعر بأن المجموعة قادرة على حل المشكلة وما اذا كان مستعدا لتشجيع المجموعة على حلها . ثم يعد خطة لعرض المشكلة على المجموعة مع توضيح سبب وجود المشكلة .

٢ ــ الاشتراك فى المشكلة :

من المهم جدا أن تكون صيغة السؤال بأسلوب ايجابى أى بدون ابداء المعارضة لاى شىء . وهنا يتم عرض المشكلة فى صيغة الجمع للمتكلم كأن يقول « مشلكتنا كذا وكذا » لما لذلك من أهمية فى اثارة الاحساس بالمشاركة لدى الجميع بدلا من اثارة ردود فعل دفاعية .

وفى هذه المرحلة يتم استعراض الحقائق .

٣ ــ مناقشة المشكلة :

وهذه هى المرحلة التى تتطلب مهارة فى العلاقات الانسانية . وهنا يجب على مدير الاجتماع توفير جو معقول من اباحية التعبير لكى يشعر كل فرد بحرية فى الكلام المباح بدون خوف أو تحفظ . وهنا ينتبه مديـــــر الاجتماع ليس فقـــط الى ما يقوله الاخرون ولكن أيضـا الى ما يشعرون به . ويجب على المشرف علي الاجتماع ان يبذل كل جهد نحو تجنب اتخاذ مواقف دفاعية وأن يعـــرف أن تعبيرات وجهه مثل نظراته ورفع حاجبيه قد ينتج عنها ردود فعل دفاعيـــة اذا تم تفسيرها بأنها تعبير عن عدم الموافقة .

٤ ــ حل المشكلة :

ان الحلول الجماعية تأتى ببطء لان على كل شخص متابعة أفكار الاخرين . لذلك ينبغى تحسس الاتفاق على حل بدون اللجوء الى التصويت والاقتراع . ان هناك حلولا كثيرة لا يتفق عليها بالاجماع ويجب عدم ابرازها باســـــــتخدام التصويت . وبطريقة غير رسمية يمكن معرفة الاتجاه العام بالقول : « لقـــــد استمعنا آلى عدد من الاقتراحات الجيدة . هل تعتقدون انها تعطى جوابـــــا للمشكلة ؟ » . وفى النهاية ، من المهم أن يحدد كل حل اجراء معينا . ان النقاش فى الغالب يركز حول « ماذا يجب عمله » ، ولكن اذا لم يشتمل على « كيفية عمل ما يجب عمله » فان النتيجة هى سوء الفهم الذى يعرقل التنفيذ .

اجراءات حل مشاكل العلاقات الانسانية :

تواجه المشرف الادارى مشاكل فى العلاقات الانسانية ، ولقد تطـــــورت قائمة بالخطوات الممكن اتباعها لحل تلك المشاكل . وقد تفيد نفس الخطوات فى حل المشاكل الشخصية ايضا .

أولا : تعريف المشكلة :

(أ) المؤشر الاول لوجود المشكلة :

١ ــ ما الذى يضايقك ؟

٢ ــ هل هى مشكلة حقيقية ؟

٣ ــ هل المشكلة تهمك ؟

الهدف : التعرف على المشكلة .

(ب) اختيار المشكلة :

١ ــ هل هناك حاجة لحل المشكلة ؟

٢ ــ هل تتكون المشكلة من عدد من المشكلات ؟

٣ ــ هل المشكلة فى حدود طاقتك وعلمك ؟

الهدف : التمييز بين المشكلة الرئيسية والمشكلات الفرعية

(ج) وضع نص للمشكلة :

هل يمكن كتابة المشكلة بوضوح ودقة ؟

الهدف : التعبير عن المشكلة .

(د) وضع الحلول الممكنة :

١ ــ ما هى الوسائل التى تم التفكير فيها والتى يمكن أن تحل المشكلة ؟

٢ ــ لماذا اعتبرت تلك الوسائل بالذات ؟

٣ ــ ما هى النتائج التى يمكن توقعها ؟

الهدف : رؤية عدد من الوسائل لحل المشكلة مع عدد من النتائج الممكنة لكل منها .

ثانيا : العمل على حل المشكلة :

(أ) ما تعرفه : ماذا تعرف الآن من الامور الحيوية لحل المشكلة .

الهدف : معرفة المعلومات المتوفرة والجاهزة لحل المشكلة .

(ب) الحصول على معلومات اضافية :

١ ــ ما هى المعلومات الاضافية التى تحتاجها ؟

٢ ــ من أين يمكن الحصول عليها ؟

٣ ــ كيف يمكن الحصول عليها ؟

الهدف : الحصول على كل الحقائق .

(جـ) تنظيم المعلومات :

١ ــ هل يمكنك كتابة المعلومات مرتبة ؟

٢ ــ هل هناك أجزاء من المعلوامت لا علاقة لها بالمشكلة ؟

الهدف : تجميع المعلومات ذلك العلاقة بالمشكلة فقط .

(د) تفسير المعلومات :

١ ــ كيف تتعلق المعلومات بالاسس التى يمكن أن تدخل فى الحل ؟

٢ ــ هل ينتج عن فحص المعلومات مشاكل أخرى ؟

الهدف : رؤية علاقات العناصر ببعضها .

ثالثا : التوصل الى استنتاج :

(أ) كتابة نص الاستنتاج :

١ ــ ما هى الاستنتاجات الممكنة ؟

٢ ــ ما مدى انسجام الاستنتاجات مع الحلول المقترحة فى الفقــــــرة (أولا) الجزء (د) .

الهدف : توضيح البدائل .

(ب) تحديد أحسن استنتاج :

١ ـــ ما هي الاستنتاجات التي يمكن استبعادها ؟
٢ ـــ ما هي الاستنتاجات التي تريد التوصل اليها ؟
٣ ـــ ما هي الاستنتاجات التي تبدو أكثر عقلانية ؟
٤ ـــ ما هي الاستنتاجات التي يمكنك التوصل اليها ؟
٥ ـــ ماذا تعتقد أنه سيحدث اذا طبقت الاستنتاج المفضل.

الهدف : التوصل الى استنتاج عقلاني ومناسب .

رابعا : تنفيذ الاستنتاج :

عمل شيء بالاستنتاج :

١ ـــ ما هو الاجراء (إن وجد) الذى يتطلبه الاستنتاج ؟
٢ ـــ اذا كان هناك اجراء ، فمتى وكيف يمكن تطبيقه ؟
٣ ـــ اذا لم يكن هناك اجراء ، فماذا اذن ؟

الهدف : التصرف بناء على الاستنتاج .

خامسا : التعلم من الاجراء السابق :

استعراض تصرفك :

١ ـــ هل تم حل المشكلة بالطريقة السابقة ؟
٢ ـــ اذا كانت الطريقة ناجحة فماذا ـــ حسب اعتقادك ـــ ادى الى نجاحها ؟
٣ ـــ اذا لم تكن الطريقة ناجحة فماذا حسب اعتقادك أدى الى فشلها ؟
٤ ـــ ماذا تنوى عمله أو تجنبه فى المرات القادمة عندما تواجهك مشاكل مماثلة ؟

الهدف : التعلم من التجربة.

ثانيا : قائمة عناصر العلاقات الانسانية فى الاشراف

فى القائمة التالية أسئلة مباشرة للمشرف تدله على ما هو متوقع منه من عناصر الاشراف المبنى على أسس العلاقات الانسانية . ولقد تم صياغة كل سؤال للرد عليه بـ « نعم » فى حالة الاشراف الجيد .

١ ــ هل تعرف كل فرد فى المجموعة معرفة جيدة تمكنك من الاخبار عن مكان سكنه ، وموطنه الاساسى ، وميوله ؟

٢ ــ هل تعرف الاهداف العامة للمنشأة ؟

٣ ــ هل تستطيع اعداد قائمة بأسماء الموظفين الذى يستحقون الترقية على أساس الاولوية فى الاستحقاق ؟

٤ ــ هل يعمل افراد المجموعة معا بصورة جيدة ؟

٥ ــ هل تعرف كيف تصدر الاوامر ؟

٦ ــ هل نجحت فى توفير ظروف أفضل لتعمل فيها مجموعتك ؟

٧ ــ هل قمت بتصحيح أسباب التذمر بين بعض افراد المجموعة ؟

٨ ــ هل تصغى الى الشكاوى ؟

٩ ــ هل تؤنب بدون توليد الشعور بالاستياء ؟

١٠ ــ هل تتجنب الغيبة ؟

١١ ــ هل تؤنب الموظف على غير مرأى ومسمع من زملائه ؟

١٢ ــ هل لديك قائمة بالاشياء التى تنوى تعريف الموظف الجديد بها .

١٣ ــ هل توجه الموظف الجديد فى الامور التى تصعب عليه ؟

١٤ ــ هل تستخدم جدولا لتسجيل تقدم الموظف الجديد ؟

١٥ ــ هل لديك قواعد جيدة لتقدير الاداء ؟

١٦ ــ هل انت جيد الاصغاء ؟

١٧ ــ هل هناك فائدة من السجلات التى تحتفظ بها ؟

١٨ ــ هل تعرف كيف تجعل الشخص يتكلم اثناء المقابلة الشخصية ؟

١٩ ــ هل تجدد معلوماتك اولا باول فيما يتعلق بسياسات وانظمة المنشأة ؟

٢٠ ــ هل تقوم باعداد جدول مسبق للعمل ؟

٢١ ــ هل لديك طرق ملائمة للتفتيش ؟

٢٢ ــ هل لديك معرفة بالجانب التقنى لعمل كل فرد فى المجموعة ؟

٢٣ ــ هل يستمر العمل بكفاءة فى غيابك ؟

٢٤ ــ هل تحيط رؤساءك علما بصفة مستمرة حول انشطة قسمك ؟

٢٥ ــ هل تتجنب عرض التفاصيل المزعجة على رؤسائك ؟

٢٦ ــ هل تجيب على المكاتبات فى حينها ؟

٢٧ ــ هل ترى مكان عملك فى صرح المنظمة ؟

٢٨ ــ هل لديك من يمكنه اداء عملك فى حالة غيابك ؟

٢٩ ــ هل تعرف خطورة الحوادث فى قسمك ؟

٣٠ ــ هل تقوم بالتدريب على أصول السلامة ؟

٣١ ــ هل تعترف للمجد بحسن ادائه ؟

٣٢ ــ هل تطلب اقتراحات العاملين فى القسم قبل اقدامك على مهمة جديدة ؟

٣٣ ــ هل توزع الوقت الاضافى بطريقة عادلة بين الموظفين ؟

٣٤ ــ هل تسمح للعاملين بالتحدث مع بعضهم اثناء العمل اذا كان العمل روتينيا ؟

٣٥ ــ هل تطلب من كل عامل انتقاد عمله ذاتيا ؟

٣٦ ــ هل تعترف بأخطائك ؟

٣٧ ــ هل تعتقد أن القدرة على ادارة العاملين أمر مكتسب من الخبرة والتجربة ؟

٣٨ ــ هل لديك علم بما يدور فى الاقسام الاخرى ؟

٣٩ ــ هل تستخدم الاجتماعات لايصال الافكار والمعلومات الى العاملين ؟

٤٠ ــ هل تحافظ على سجل للنفقات والانتاج فى قسمك ؟

٤١ ــ هل تشرح سياسات المنشأة عند الحاجة للموظفين ؟

٤٢ ــ هل تخبر العاملين عن حالة المنشأة من وقت الى آخر ؟

٤٣ ــ هل تمضى جزءا من وقتك للاستماع الى شكاوى الموظفين ؟

٤٤ ــ هل تعتقد أن العامل يريد من عمله أكثر من مجرد الراتب ؟

٤٥ ــ هل تعتقد أن اغلب العاملين مستعدون للتعاون فى حل المشاكل ؟

٤٦ ــ هل تعتقد انه من اللازم اعلام العامل الذى لم يحصل على ترقيته المتوقعة عن الاسباب ؟

٤٧ ــ هل تعتقد فى ضرورة اعطاء العاملين فترات استراحة أثناء العمل ؟

٤٨ ــ هل تعتقد أن العاملين يريدون معرفة انطباعات الادارة عنهم ؟

٤٩ ــ هل تعتقد فى ضرورة تحسس مشاعر العاملين ؟

ثالثا : أنواع الاجتماعات

يختلف كل اجتماع بحسب الهدف المرسوم له . واذا تم تحديد الهدف من الاجتماع عند بدايته فان ذلك يوفر الكثير من الوقت لمعرفة اتجاه الحديث . فاذا كان الاجتماع بهدف اعطاء المعلومات فان الكلام يكون فى اتجاه واحد ، من رئيس الاجتماع الى الاعضاء الذين ينصتون ويتلقون المعلومات . أما اذا كان الاجتماع بهدف جمع المعلومات فان الاعضاء يتحدثون واحدا بعد الاخر بينما ينصت الرئيس ويستقبل المعلومات . والانصات لا يمنع من الاستيضاح عند الضرورة (١) .

واذا كان الاجتماع بهدف اتخاذ قرار معين فان جميع الاعضاء بما فيهم الرئيس يسهمون فى النقاش ولا يكون للرئيس ميزة على بقية الاعضاء فيما يحص تنظيم سير المداولات .

وقد يكون هدف الاجتماع هو اعلان قرار صادر من الادارة العليا . ويعنى ذلك دفاع الرئيس عن ذلك القرار وتبريره . وفى هذه الحالة يحاور الرئيس كل فرد فى الاجتماع ولكن لا يحاور الافراد بعضهم بعضا .

أما اذا كان الهدف هو حل مشكلة معينة فان الحوار يكون بين أى عضوين بما فى ذلك رئيس الاجتماع وتكون النتيجة فى شكل شبكة من الاتصالات بين الاعضاء .

اضواء على الاجتماعات :

تواجه رئيس الاجتماع احد المواقف التالية أثناء عقد الاجتماع (١) :

١ ــ وجود من لديه ميول عدوانية نحوه أو نحو أعضاء آخرين .

٢ ــ رفض بعض الاعضاء حقيقة وجوده فى المركز القيادى .

---

(1) H. B. Maynard, **Top Management Handbook,** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1960), P. 962.

(2) Douglas C. Basil, **Leadership Skills For Executive Action,** (New York : American Management Association, 1971), P. 152.

٣ ـ وجود من يميلون الى ابداء الاراء الشخصية مع اصرار للوصول الى أهدافهم الذاتية .

٤ ـ وجود من يتصف كلامه بالبعد عن المنطق ولكنه يميل الى الوضوح التام .

٥ ـ وجود من يلزم الصمت ولا يتوقع منه الاسهام بشيء .

ووجود الميول العدوانية نحو رئيس الاجتماع يجب أن لا يقابل بالمثل ولكن يجب التعامل معه بالصبر والكياسة . واذا كانت تلك الميول بين اعضاء آخرين فعلى رئيس الاجتماع القيام بتلطيف الموقف بعبارات مختصرة ثم اعطاء تفسير محايد لموطن الخلاف .

ورفض حقيقة وجود رئيس الاجتماع فى المركز القيادى يتطلب منه الحصول على تأييد الاعضاء الاخرين حتى لو ادى ذلك الى عزل الرافض وزيادة عدوانيته . ويجب على رئيس الاجتماع أن يحمى مركزه بتشبث ، الا اذا كانت عملية اغتصاب ذلك المركز منه تسير فى الاتجاه الصحيح فانه يستطيع عند ذلك أن يعيد تأكيد مركزه باستخدام طريقة التلخيص ، اى تلخيص ما قيل من البداية الى تلك النقطة مما يجعله يتحدث بينما يصغى الاخرون .

والشخص القوى الذى يميل الى التعبير عن آرائه لديه فى العادة جدول أعمال خفى يحتوى على النقاط والتى يريد تحقيقها . ويستحسن ان امكن تنبؤ مثل هذا التصرف والتعامل معه قبل الاجتماع . وقد يكون لائقا وملائما أن يقوم رئيس الاجتماع بتطوير جدول الاعمال بمساعدة ذلك الشخص لتكون هناك بعض التسوية التى تسهل مناقشة جميع القضايا المتعلقة بموضوع الاجتماع . أو قد يلجأ الى تكليف الشخص باعداد تقرير ناتج عن بحث دقيق يوضح وجهة نظره . وقد يكون ذلك التكليف موجها الى لجنة فرعية يكون من ضمن أعضائها صاحب المشكلة وأعضاء آخرون لا يميلون الى تأييده . واذا اثيرت المشكلة داخل الاجتماع فقد تفيد طريقة التلخيص المذكورة سابقا . أما اذا كان هناك اصرار واضح فبامكان رئيس الاجتماع استخدام سلطته واعلان استبعاد القضية لعدم صلاحيتها للنقاش .

أما المناقش الذى يخرج عن أطار المنطق ويحاول التحكم فى سير النقاش فقد يقوم أعضاء آخرون باسكاته ، الا أن ذلك يشكل امرا صعبا . وقد يلجأ رئيس الاجتماع الى مناداة الاعضاء بأسمائهم للكلام بدلا من النقاش الحر المفتوح الذى يستغله مثل ذلك الشخص . واذا لزم الامر يجب استخدام

أسلوب المجابهة المباشرة كأن يقاطع رئيس الاجتماع كلام الشخص ويخبره بأن هناك غيره من الذين يرغبون فى الكلام .

والذين يلزمون الصمت يجب تشجيعهم على الكلام بطريقة مناداة أسماء الاعضاء الواحد تلو الاخر لتكون هناك فرصة متكافئة للتعبير عن الاراء .

ورئيس الاجتماع الناجح هو الذى يقوم بتطوير كل تلك المهارات مع مرور الزمن . ولكن عليه فى جميع الاوقات أن يصغى جيدا الى كل فرد وان يقوم بتصنيف وتحليل العبارات والتصريحات ليربط مواقف الاعضاء بحل المشكلة ، وان يتجنب الهيمنة على الاجتماع أو كبح النقاش الحر والمفتوح اذا كان ذلك ملائما وموجها نحو الهدف .

اعضاء اللجان والمجالس الادارية :

قام (هارولد كونتز) من خلال مراقبته لعدد من اللجان والمجالس الادارية المختلفة واستنبط أحد عشر نوعا من الاعضاء قد يكون اى نوع منهم فى أى لجنة أو مجلس بصفة عامة (١) :

١ ــ الذين يستخدمون الاجتماع كفرصة مناسبة لاستعراض انجازاتهم .

٢ ــ الذين يجدون فى الاجتماع المكان المثالى لطرح القرارات بلا خوف وذلك لانهم آنذاك ليسوا مسئولين بصفة شخصية عن افعالهم .

٣ ــ الذين يعزفون نغمة الزمالة الجيدة والاتفاق الشامل لينشروا التكاتف وليتجنبوا النقاش الحر .

٤ ــ الذين يعرضون افكارا غريبة الاطوار ، بعيدة عن العلاقة بالموضوع ، وتستغرق وقتا طويلا للتخلص منها .

٥ ــ الذين يراقبون من بعيد الى أن يظهر اتجاه القرار ثم يقفزون فى الحلبة .

٦ ــ الذين يصيحون بتحذيرات رهيبة من كارثة أى اتجاه يعتبره الاخرون .

---

(1) Harold Koontz, **The Board of Direciors and Effective Management**, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), P. 193.

٧ ــ الذين يصرون على فحص كل العبارات والاحصائيات التى تعـــــرض فى الاجتماع بدقة وعناية .

٨ ــ الذين يجدون فى الاجتماع مكانا مريحا للاسترخاء اثناء مداولات الاخرين ووصولهم الى قرارات .

٩ ــ ومنهم الذى يستغرق ربع ساعة من وقت الاجتماع لطرح سؤال ينتهى بالاجابة عليه بنفسه .

١٠ ــ الذين يعارضون ويجادلون كل فكرة بناءة يتم طرحها فى الاجتماعات .

١١ ــ ومنهم الذى يربك الاخرين ويخلط الامور عليهم بفرشخة كل قضية عـــن طريق الكلام من « جانبى فمه » .

وعندما يراقب الانسان الاخرين لتصنيفهم كما سبق فانه سوف يجـــــد متعة كبيرة ولكن عليه أن لا ينسى تصنيف نفسه أيضا .

ادارة اعمال اللجان :

من الاسباب التى تؤدى عادة الى عدم سير أعمال اللجان على الوجـــــه المطلوب :

١ ــ تتكون اللجان عادة من أفراد لهم ميول ورغبات متضاربة .

٢ ــ الفائدة الشخصية التى تعود على الفرد من خدمته فى اللجان محدودة .

٣ ــ لا يدخل فى التقييم الدورى للفرد اداؤه وانجازاته فى اللجان .

٤ ــ عدم قدرة رئيس اللجنة على ادارتها نحو الهدف المطلوب .

وتخدم اللجان فى الغالب دور تقصى الحقائق او بهدف تقديم خدمـــــة استشارية . ومن ذلك نجد أن تنوع خلفيات اعضاء اللجنة شىء مفيد ولكنـــه يشكل عقبة ادارية أخرى .

وبالرغم من ذلك يمكن اتباع بعض الخطوات التى يمكن أن تساعد فـــى زيادة الفعالة الادارية لاجتماعات اللجان :

١ ـ وجود تكليف واضح من الادارة يحدد الدور والابعاد التى يمكن للجنة التصرف فى اطارها . مثلا هل يصح لها اتخاذ القرارات ووضع السياسات ؟ أو هل هى لتقديم المشورة للادارة فقط ؟ كما يجب أن يكون معروفا لكل لجنة علاقتها بالمسئولين فى الادارة وباللجان الاخرى .

٢ ـ التخطيط لكل اجتماع أمر ضرورى . ويشتمل التخطيط اعداد وتوزيع جدول الاعمال مع كل الوثائق اللازمة على كل عضو قبل موعد الاجتماع . ويلزم أن يكون من ضمن الوثائق اللازمة اقتراحات او حلول مقترحة لتكون نقطة البداية . ويجب عدم عقد الاجتماع بهدف صياغة سياسة أو حل مشكلة بدون تحديد نقطة البداية فى شكل حل او حلول مقترحة للمشكلة .

٣ ـ تكليف كل شخص فى اللجنة بعرض موضوع من موضوعات جدول الاعمال . ويقوم كل شخص عندئذ بتحديد الدور المطلوب من اللجنة القيام به . واذا كان الموضوع للاعلام فقط فيمكن الانتقال الى الموضوع الذى يليه بعد استعراضه مباشرة .

٤ ـ يقوم رئيس اللجنة بتحديد الوقت للاجتماع بحيث يتناسب مع جدول الاعمال وأوقات الصلاة وتناول الوجبات . وعند انتهاء وقت الاجتماع المحدد ينبغى عدم تمديده الا نادرا ولظروف استثنائية . وفى حالة وجود متحدثين يميلون الى التفصيل والتحدث أكثر من غيرهم يمكن اللجوء الى تحديد الوقت الممنوح لكل عضو فى اللجنة للتحدث . واذا لزم الامر جدولة بعض العناصر التى يطول فيها الحديث للنقاش فى اجتماع قادم مما يتيح الفرصة للاعضاء مواصلة نقاشها خارج وقت الاجتماع . كما يجب على رئيس اللجنة التعامل مع الذين يحضرون بعد بدء الاجتماع بما يناسب الموقف مع الحرص عى عدم خلق مجابهة مباشرة أو احراج علنى . فبامكانه مثلا الاعتذار عن طلب اعادة فقرة أو موضوع سبق نقاشه .

٥ ـ بالامكان تنظيم لجان فرعية لدراسة بعض اعمال اللجنة . ولكن ينبغى أن تكون اللجان الفرعية صغيرة وأن يكون اختيار أعضائها بعناية يتوفر من خلالها تحقيق الهدف المنشود منها .

٦ ـ ينبغى كتابة وقائع الاجتماع مع ذكر ما توصلت اليه اللجنة ، والموضوعات التى تقرر مناقشتها فى الاجتماع القادم . ويتم ارسال نسخة من المحضر الى اعضاء اللجنة ليقوم كل منهم بتدقيقه واشعار كاتب اللجنة عن أى أخطاء أو تعديلات قبل موعد الاجتماع التالى بوقت كاف .

قائمة المراجع

1) Douglas C. Basil, **Leadership Skills for Executive Action,** (New York : American Management Association, 1971).

2) B. J. Betz and C. B. Thomas, « Individual Temperament as a Prediction of Health or Premature Disease », **The John Hopkins Medical Journal,** (1979, 144).

3) Earl Brooks, « Presentation in Management Development Program », Cornell University, 1977.

4) Edward C. Bursk, ed., **Challenge to Leadership,** (New York : The Free Press - McMillan Publishing Company, 1973).

5) J. P. Campbell, et al., « Effectiveness of T-Group Experiences », **Psychology Bulletin,** Vol. 70, pp. 29-33.

6) James J. Cribbin, **Effective Managerial Leadership,** (New York : American Management Association, 1972).

7) L. J. Cromback, **Essentials of Psychological Testing,** 3rd ed., (New York : Harper and Row, 1970).

8) John P. Dwortzky, **Psychology,** (St. Paul : West Publishing Compant, 1982).

9) L. Dodge Fernald and Peter S. Fernald, **Introduction to Psychology,** (Boston : Houghton Mifflin Company, 1978).

10) B Von Haller Gilmer, **Applied Psychology : Problems in Living and Work,** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967).

11) Robert T. Golembiewski and Frank Gibson and Geoffrey Y. Cornog,

Public Administration, (Chicago : Rand McNally Publishing Company, 1979).

12) J. R. Hackman, « Group Influences on Individuals », **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** ed., M.D. Dumette, (Chicago : Rand McNally Co., 1976).

13) S. R. Hathaway and J. C. McKinley, « A Multiphasic Personality Schedule (Minnesota) : I. Construction of the Schedule », **Journal of Psychology,** (1940), Vol. 10.

14) H. E. Jones and H.S. Conrad, « The Growth and Decline of Intelligence », **Genetic Psychology,** (From Ribeaux and Poppleton).

15) Jerome Kagan and Ernest Havemann, **Psychology : An Introduction,** (New York : Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1976).

16) Harold Koontz, **The Board of Directors and Effective Management,** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967).

17) J. Levine and J. Butler, « Lecture Versus Group Decision in Changing Behavior », **Journal of Applied Psychology,** (1952), Vol. 36.

18) Fred Luthans and Robert Kreitner, **Organizational Behavor Modification,** (Dallas : Scott, Foresman and Company, 1975).

19) A. H. Maslow, « Self-Actualization and Beyond », In Bugental J. F. T. (ed.), **Challenges of Humanistic Psychology,** (New York : McGraw-Hill, 1967).

20) D. J. Mason, « Judgements of Leadership Based Upon Physiognomic Cues », **Journal of Abnormal and Social Psychology,** (1957), Vol. 54, pp. 273-274.

21) H.E. Maynard, **Top Management Handbook,** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1960).

22) R. L. Miller, P. Brickman, and D. Bolen, « Attribution Versus Persuasion as a Means for Modifying Behavior », **Journal of Personality and Social Psychology** (1975), Vol. 31, p. 430-441).

23) Henry Mintzberg, **The Nature of Managerial Work,** (New York : Harper and Row Publishers, 1973).

24) Russel F. Moore, ed., **AMA Management Handbook,** (New Yor : American Management Association, 1970).

25) K. T. Omwake, « The Relation Between Acceptance of Self and Acceptance of Others Shown by Three Personality Inventories », **Journal of Consulting Psychology,** (1954), Vol. 18.

26) R. Plutchik, « A Language for the Emotions », (February, 1980).

27) J. H. Proctor and W. M. Thorton, **Training : A Handbook for Line Managers,** (New York : American Management Association, 1961).

28) Peter Ribeaux and Stephen Poppleton, **Psychology and Work, An Introduction,** (U. K., MacMillan Press, 1978).

29) W. H. Roadstrum, **Being Successful As An Engineer,** (San Jose : Engineering Press, Inc., 1978).

30) M. E. Shaw, « Communication Networks », **Advances in Experimental Social Psychology,** (New York : Academic Press, 1964), From Ribeaux & Poppleton.

31) George A. Steiner, **Top Management Planning,** (New York : McMillan Publishing Company, 1969).

32) A. Thomas, S. Chess, and H. G. Birch, « The Origin of Personality », in R. C. Atkinson (ed.), **Contemporary Psychology : Readings From Scientific American,** (1970).

33) K. Tilley, « A Technology of Training », in **Industrial Society,** ed., D. Pym, (Harmondsworth, Penguin Publishing Company, 1968).

34) B. W. Tuckman, « Development Sequence in Small Groups », **Psychological Bulletin,** (1965), Vol-63, (Source : Ribeaux & Poppleton).

35) E. C. Webster, **Decision Making in the Employment Interview,** (Montreal : Industrial Relations Center, McGill University, 1964).

36) D. Wechsler, **The Measurement and Appraisal Of Adult Intelligence,** (London : Bailliere, Tindall and Cox, 1958).

نبذة عن الدكتور صبحي عبد الحفيظ قاضي

- من مواليد مدينة (الطائف) سنة ١٣٦٤ هـ ــ ١٩٤٤ م .

- تخرج فى مدرسة الثغر النموذجية سنة ١٣٨٣ هـ ــ ١٩٦٣ م .

- حصل على درجة بكالوريوس العلوم فى الهندسة الكيمائية من جامعة دنفر بولاية كلورادو بالولايات المتحدة الامريكية سنة ١٣٨٩ هـ ــ ١٩٦٩ م .

- عمل لدى شركة الزيت العربية الامريكية بالظهران وراس نيورة وابقيز فى الفترة من ١٣٨٩ هـ الى ١٣٩١ هـ .

- عمل معيدا فى جامعة البترول والمعادن خلال العام الدراسى ١٣٩١ هـ ــ ١٣٩٢ هـ .

- حصل على الماجستير فى العلوم والماجستير فى الادارة العامة من جامعة دنفر بالولايات المتحدة الامريكية عام ١٩٧٤ م .

- حصل على الدكتوراه فى شئون التعليم العالى وادارة الجامعات من جامعة دنفر بالولايات المتحدة الامريكية عام ١٩٧٦ .

- عمل عضوا فى هيئة التدريس بكلية الادارية الصناعية بجامعة البترول والمعادن خلال العام الدراسى ١٣٩٦ هـ ــ ١٣٩٧ هـ .

- يعمل حاليا رئيسا لقسم الدراسات العامة والاسلامية والعربية (كلية العلوم) بجامعة البترول والمعادن ، وقد شغل هذا المنصب منذ مطلع العام الدراسى ١٣٩٧ هـ ــ ١٣٩٨ هـ .

- ساهم فى دورات وندوات مختلفة لها علاقة بحقل الادارة والتعليم .

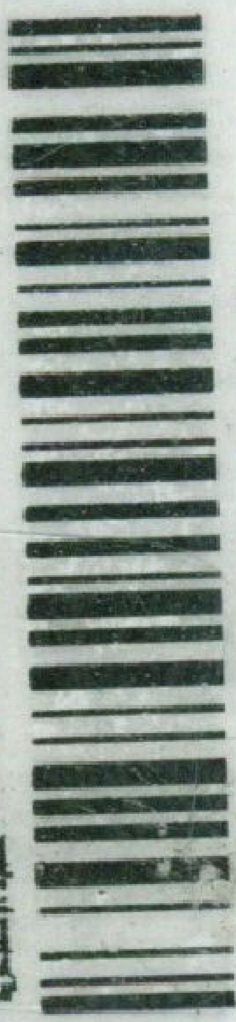
- من مؤلفاته كتاب : « التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية بين التقليد والتجديد » الذى صدر عام ١٤٠١ هـ . وله مؤلفات أخرى تحت الطبع .

- نشر له مقال فى مجلة الفيصل ، العدد (٧٧) بعنوان (عضو هيئة التدريس : اعداده ومسئولياته ومشكلاته) .

- له عدة مقالات وبحوث أخرى فى طريقها للنشر منها : كتاب (قضايا جامعية) وترجمة كتاب (التدريس الجامعى : ارشادات للمبتدئين) ، وكتاب (قضايا معاصرة فى الحضارة الاسلامية : مجموعة آراء بعض المفكرين والمجتهدين) .

رقم الايـداع ٨٤/٢٤٩٧

دار الطبـــاعة الحـــديثة
٦ كنيسة الارمن — أول ش الجيش
تليفون : ٩٠٨٣١٨


Bibliotheca Alexandrina
1518614